

O Processo Criativo na Publicidade: As práticas dos profissionais das agências da cidade do Porto

Pedro Filipe Araújo Sousa

O Processo Criativo na Publicidade: As práticas dos profissionais das
agências da cidade do Porto

Universidade Fernando Pessoa

Porto

2016

Pedro Filipe Araújo Sousa

O Processo Criativo na Publicidade: As práticas dos profissionais das
agências da cidade do Porto

Universidade Fernando Pessoa

Porto

2016

Pedro Filipe Araújo Sousa

O Processo Criativo na Publicidade: As práticas dos profissionais das
agências da cidade do Porto

Orientadora: Prof. Andreia Galhardo

Dissertação apresentada à Universidade
Fernando Pessoa como parte dos requisitos
para obtenção do grau de Mestre em
Ciências da Comunicação

Resumo

No trabalho de investigação que agora se apresenta, procurámos a compreensão dos processos criativos utilizados por profissionais no mundo da publicidade.

Após revisão bibliográfica, onde foram analisados os dados disponíveis sobre a criatividade e o seu conceito geral e publicitário, o conceito de ideia, o processo criativo, a publicidade e as agências praticantes de publicidade, procedeu-se à realização de um trabalho empírico.

Com o estudo, de carácter quantitativo e intenção exploratória, pretendemos perceber o fenómeno do processo criativo e as técnicas de estimulação de criatividade utilizadas.

Para a investigação deste tema, utilizou-se o questionário como instrumento de recolha de dados.

Após a análise de dados, verificamos que cada pessoa tem um processo criativo único, no entanto é possível verificar semelhanças e afirmar que a teoria se espelha na realidade.

No entanto, quanto à utilização de técnicas de estimulação de criatividade, já se verifica que são muito poucas as técnicas utilizadas.

Palavras-chave: Processo Criativo; Publicidade; Agências de Publicidades; Criativo; Criatividade.

Abstract

In the research work that is now presented, we sought the understanding of the creative processes used by professionals in the advertising world.

After the literary review, where we analysed the available data on creativity and its general and advertising concept, the concept of idea, the creative process, advertising and the agencies who practise the advertising, we proceeded to carry out empirical work.

With the study, which is of quantitative character and of exploratory intention, we want to understand the phenomenon of the creative process and creativity stimulation techniques.

To research this issue, we used the questionnaire as a data collection instrument.

After the data analysis, we found that each person has a unique creative process, however it is possible to see commonalities and say that theory is reflected in reality.

However, when it comes to the use of creativity stimulation techniques, it appears that there are very few techniques being used.

Keywords: Creative Process; Advertising; Advertising Agencies; Creative; Creativity.

Índice

Resumo	v
Abstract.....	vi
Índice de Figuras	3
Índice de Quadros	4
Índice de Tabelas	5
Introdução	6
1. A Criatividade	8
1.1. O Conceito de criatividade	9
1.2. Os Componentes da Criatividade	12
1.2.1.1. Especialidade	12
1.2.1.2. Pensamento Criativo.....	12
1.2.1.3. Motivação Intrínseca	14
1.3. A Criatividade na Publicidade.....	16
1.4. O Conceito de Ideia	17
2. Processos Criativos.....	18
2.1. O Processo Criativo	19
2.2. O Processo Criativo Publicitário	23
3. Publicidade	24
3.1. A Publicidade	25
3.2. Agências de Publicidade.....	27
3.2.1. Estrutura de uma agência de publicidade	29
3.2.2. Departamentos das Agências de Publicidade	31
3.3. Influências Organizacionais na Criatividade e Inovação	33
3.4. Motivação Organizacional para Inovar	35
3.4.1. Recursos	35
3.4.2. Práticas de Gestão.....	36

4. Estimulação da Criatividade	37
4.1. Estimular a criatividade	38
4.1.1. Técnicas da criatividade	39
4.1.1.1. Brainstorming	39
4.1.1.2. Brainwriting.....	40
4.1.1.3. Mindmap.....	41
4.1.1.4. Análise Morfológica	43
4.1.1.5. Synectics	44
5. Estudo de Caso: Estudo do Processo Criativo.....	46
5.1. Objetivos de investigação	47
5.2. Amostra	47
5.3. Abordagem metodológica	49
5.4. Instrumento de recolha de dados	49
5.5 Análise de resultados	51
5.6 Discussão de resultados	67
Conclusão	71
Bibliografia.....	72
Apêndices	78
Anexo	103

Índice de Figuras

Figura 1 – Adaptado de Modelo de Teoria Componencial (Amabile, 1994).....	13
Figura 2- Estrutura organizacional de uma agência de publicidade (Akrani, 2013)	29
Figura 3 – Adaptação: departamentos das agências de publicidade (Akrani, 2013).....	31
Figura 4 – Adaptação de Influências Organizacionais na Criatividade e Inovação (Amabile, 1994).....	34
Figura 5 - Exemplo de como criar um Mindmap	42

Índice de Quadros

Quadro 1 - Sexo dos inquiridos	51
Quadro 2 - Idade dos inquiridos	52
Quadro 3 - Grau de escolaridade da amostra.....	53
Quadro 4 - Anos de experiência dos inquiridos	54
Quadro 5 - Dimensão das empresas da amostra	55
Quadro 6 - Membros no departamento criativo da amostra	56
Quadro 7 - Função na empresa	57
Quadro 8 - Fases do processo criativo escolhidas pela amostra.....	62
Quadro 9 - Utilização das técnicas	63
Quadro 10 - Conhecimento das técnicas	66

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Idade	52
Tabela 2 - Escolaridade	53
Tabela 3 - Anos de Experiência.....	55
Tabela 4 - Dimensão da empresa.....	55
Tabela 5 - Departamento Criativo das Empresas	57
Tabela 6 - Função no Departamento Criativo	57
Tabela 7 - Fases do Processo Criativo.....	59
Tabela 8 - Processo Criativo Frequências	61
Tabela 9 - Frequência de utilização da Técnica A.....	64
Tabela 10 - Frequência de utilização da Técnica B.....	64
Tabela 11 - Frequência de utilização da Técnica C.....	64
Tabela 12 - Frequência de utilização da Técnica D.....	64
Tabela 13 - Frequência de utilização da Técnica E	65
Tabela 14 - Utiliza alguma técnica que não tenha sido mencionada?	66
Tabela 15 - Modelo de Amabile vs Respostas ao Questionário	68
Tabela 16 - Respostas mais frequentes organizadas.....	69
Tabela 17 - Frequências de Utilização: Total de respostas	69

Introdução

Atualmente, somos constantemente abordados com publicidade através de formas muito variadas e a publicidade parece existir, neste momento, em todos os formatos imagináveis. Entre esta publicidade, há exemplos de anúncios que tendem a destacar-se pela sua originalidade enquanto outros não se destacam a esse nível. Quem os pensa, são os criativos das agências de publicidade. Ora, pensando nestes profissionais, surge-nos a questão: como é que os mesmos produzem todas essas ideias que se materializam nos inúmeros anúncios que diariamente visualizamos?

Este trabalho procura tratar o processo criativo dos profissionais das agências de publicidade do Porto. Foi criado de forma a entender um nicho de empresas que ainda não tinha sido explorado: o das agências de publicidade do Grande Porto.

Este foi o tema escolhido porque consideramos a publicidade o mundo de trabalho mais apelativo para nós. É onde espero desenvolver a minha carreira e competências profissionais. Para além disso, o tema da criatividade é fascinante, devido a todas as suas propriedades abstratas e à dificuldade de ser entendida e manipulada.

Com o presente trabalho, esperamos conseguir compreender como se desenvolve o processo criativo dos profissionais publicitários, investigando, para tal, as práticas criativas dos mesmos.

Interessa-nos, muito concretamente, entender o modo como se desenvolve o processo criativo pessoal de cada um destes indivíduos. Para tal, será investigado o modo de trabalhar de cada um dos profissionais anteriormente referidos.

Outro aspeto a comprovar, é se se usam técnicas de estimulação de criatividade e entender como escolhem, os profissionais deste meio, estimular a sua criatividade.

Por fim, procurámos ainda perceber se a teoria a respeito das técnicas de estimulação da criatividade se aplica na realidade do dia-a-dia do meio publicitário.

O instrumento utilizado para o estudo foi o questionário. Através deste instrumento, pretende-se dar a possibilidade aos criativos de transmitir toda a informação relevante para este estudo.

Com este trabalho foi possível perceber como decorria o processo criativo no meio publicitário localizado na cidade do Porto. Conseguiu-se comprovar quais eram as técnicas utilizadas pelos criativos e verificou-se também que a teoria de processo criativo, de facto espelhava a realidade publicitária. No entanto, na utilização de técnicas é possível afirmar que são poucas as utilizadas, sendo mais comum partilhar fases de processos criativos.

1. A Criatividade

1.1. O Conceito de criatividade

Para ser possível tratar o tema escolhido é necessário, antes de tudo, explicar o conceito de criatividade. Uma tarefa que se prova difícil, pois a definição de criatividade é bastante peculiar, muito devido à sua versatilidade, pois pode ter um significado muito ambíguo. Sendo um conceito ligado quer às artes, quer ao mundo do trabalho, compreende-se que, por exemplo, um fotógrafo consegue exprimir criatividade de uma forma muito diferente que um escritor, ou um redator publicitário. Por um lado, por existirem várias definições do conceito, acaba por não haver uma noção que agrade a todos, por outro lado, precisamente por isso, acaba por ser uma das mais fascinantes noções que existem.

Neste trabalho, não temos como objetivo debruçar-nos sobre as teorias e definições existentes sobre a criatividade, mas sim apresentar as componentes e vertentes que serão diretamente relevantes com o nosso estudo.

Na sua origem etimológica veremos que isso se explica: criatividade tem origem da palavra *creo*, em latim, cujo significado é fazer ou produzir algo do nada (Ángeles, 1996). Existem várias outras definições, mas antes de começarmos a falar delas é importante fazer uma pequena reflexão. Não se pode dizer que sabemos pouco sobre a criatividade, pois existe uma enorme quantidade de dados acerca deste tema (Amabile, 1983). Apesar disso, o que sabemos não é suficiente para que possa ser criada uma definição precisa e aceite universalmente. Esta é uma tarefa que acaba por ser utópica.

De acordo com Ángeles (1996, p.23), no que toca à criatividade de uma forma genérica, o único aspeto em que os autores desta categoria de literatura parecem coincidir, é o da “capacidade de produzir algo novo”. No entanto, quando se foca num campo mais específico, já existem alguns desacordos quanto a aspetos distintos da criatividade.

Apresentar todas as definições da criatividade é uma tarefa quase impossível, sendo esse o motivo pelo qual procuraremos reproduzir alguns dos conceitos mais relevantes, tendo um carácter mais específico em mente – o da publicidade.

Dois autores com uma maior ligação ao design também têm ideias diferentes do conceito da criatividade. Tschimmel (2003) vê a criatividade como se fosse uma capacidade que faz parte de um sistema vivo (ou seja, um indivíduo, um grupo ou uma organização) e produz novas combinações de elementos, dá respostas inesperadas, originais, úteis e satisfatórias, que são dirigidas a uma determinada comunidade. É, portanto, o resultado de um pensamento intencional, posto ao serviço para conseguir uma solução diferente das já conhecidas.

Costa (cit in: Moles & Caude, 1977) considera a criatividade como uma atitude que combinar conjuntos originais a partir de elementos pré-existentes, sendo assim a criatividade um processo predominantemente combinatório. Já Munari (1997) vê a produção da criatividade tal como a fantasia e invenção: nasce das relações que pensamento cria com o que se conhece. Domenico De Masi (2003, p. 571) concorda, pois acredita que a criatividade “não se caracteriza pela imaginação e pela fantasia sozinhas, mas consiste numa síntese de fantasia e concretude”.

Moles e Caude acreditam numa relação entre a inteligência e a criatividade, e compreendem a segunda como:

Uma faculdade de inteligência que consiste em reorganizar os elementos do campo da percepção de uma maneira original e suscetível a dar lugar a operações dentro de qualquer campo fenomenológico. (1977, p. 60)

Já Munari (1993) entende que a criatividade não significa improvisação sem método. Este autor reforça que o método da criatividade não é absoluto nem definitivo, pelo contrário, deverá estimular-nos ainda mais a descobrir cada vez mais coisas.

Numa perspetiva mais pragmática, John E. Drevdahl (1972, Ulmann) crê que a uma atividade para poder ser considerada criativa deve ser:

Intencional e dirigida a um fim determinado, mesmo que o seu produto possa não ser praticamente aplicado de um modo imediato, ter imperfeições e ser incompleto. Pode adotar formas artísticas, literárias ou científicas, ou ser de índole técnica ou metodológica. (cit in Ulmann, 1972, p. 101)

Estas diferentes definições têm como objetivo demonstrar o quão complexo é a noção deste termo.

Antes avançar mais na explicação do conceito de criatividade, é obrigatório explicar inicialmente qual é a direção em que a mesma vai ser estudada.

Como Rouquette refere:

Na pegada de Golann (1963), pode observar-se que a noção de criatividade abrange sucessivamente, na literatura experimental e teórica um certo tipo de produto, um processo específico ou uma característica pessoal. Rouquette, 1973.

É portanto fulcral, antes de mais, definir qual será a perspetiva em que um trabalho será desenvolvido. Neste caso, a criatividade será sempre vista através de uma perspetiva de processo específico, salvo exceções, caso seja referida apenas naquele momento uma outra perspetiva.

Neste estudo, a criatividade será sempre vista de uma perspetiva de um processo específico.

Para os propósitos desta dissertação, iremos considerar a seguinte definição como a mais próxima do correto: A criatividade é a produção de ideias novas e úteis em qualquer domínio. Ela surge de um comportamento particular e resulta num produto ou ideia particular. Não é uma qualidade nem uma personalidade, ao contrário daquilo que tende a ser o consenso geral. Para além disso, a inteligência não está necessariamente ligada à criatividade (Amabile, 1988).

Podemos, portanto, concluir que a criatividade é uma qualidade de processos, pessoas e produtos. A pessoa e o processo dessa pessoa apenas podem ser considerados criativos quando o resultado desse produto possa ser observável por outros. Aparentemente, o ambiente social pode influenciar ambos o nível e a frequência do comportamento criativo.

Por considerarmos a definição de Amabile (1988) como a mais correta, seguidamente serão apresentadas conclusões mais detalhadas da autora relativamente à criatividade.

1.2. Os Componentes da Criatividade

Existem 3 componentes chave da criatividade: especialidade, pensamento criativo e motivação intrínseca: (Amabile, 1988)

1.2.1.1. Especialidade

É o fundamento de todo o trabalho criativo. Este componente inclui a memória para conhecimento factual, proficiência técnica e talentos especiais no alvo de trabalho do domínio, como por exemplo um bio engenheiro no campo da biologia.

Este componente pode ser visto como um conjunto de caminhos cognitivos que podem ser seguidos para resolver uma tarefa. (Amabile, 1994)

1.2.1.2. Pensamento Criativo

Este é o fator “extra” da performance criativa. As habilidades de pensamento criativo podem ser aplicadas em qualquer domínio que exista no mundo. Mesmo com a especialização e motivação, num nível extraordinariamente alto, um individuo não irá produzir trabalho criativo se as suas habilidades de pensamento criativo estiverem em falta. Estas habilidades incluem um estilo cognitivo favorável a ter novas perspetivas em relação a problemas, uma aplicação de técnicas para a exploração de novos caminhos cognitivos, e um estilo de trabalho condutivo à persistente e energética procura do trabalho por parte de alguém. As habilidades de pensamento criativo dependem, até um limite, das características de personalidade relacionadas com a independência, autodisciplina, orientação para tomar riscos, tolerância por ambiguidade, perseverança frente a frustração e uma despreocupação relativa por aprovação social. (Amabile, 1994).

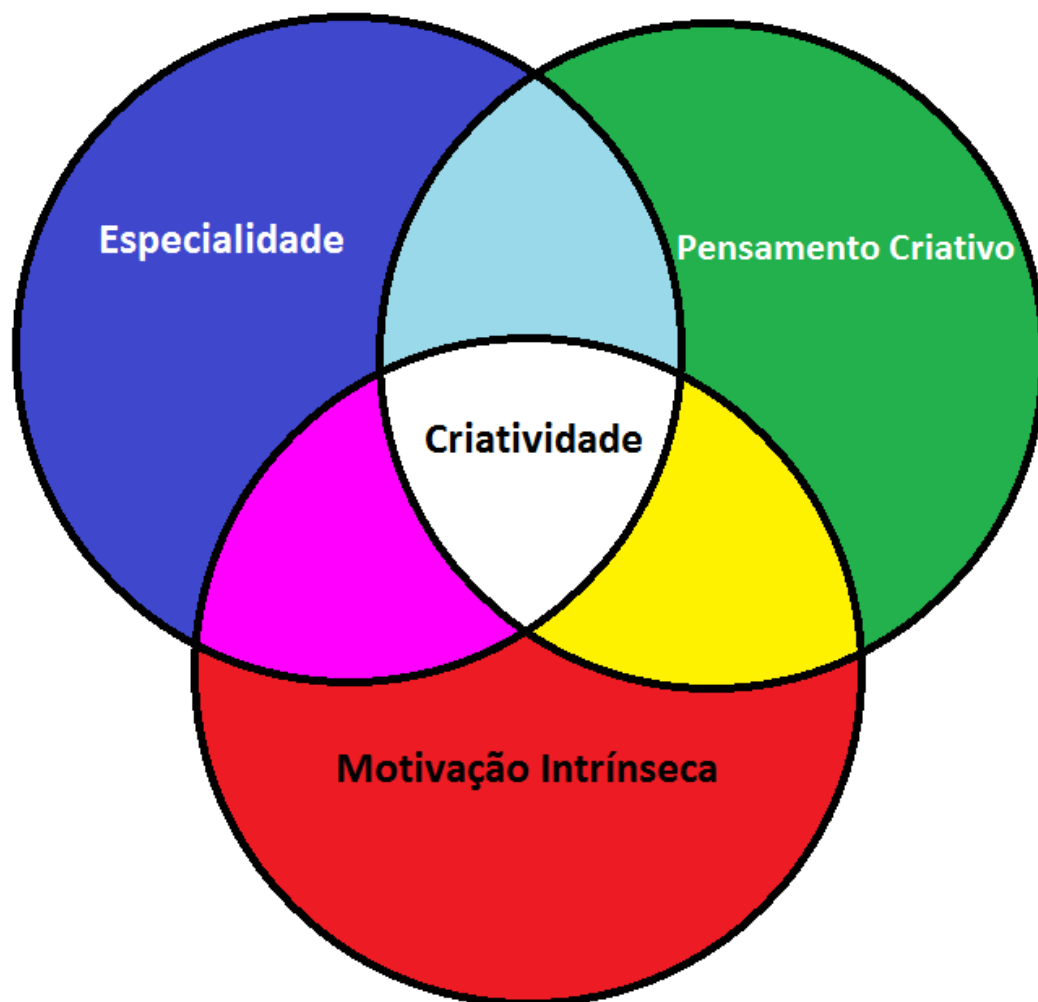


FIGURA 1 – MODELO DE TEORIA COMPONENTIAL (AMABILE, 1994)

1.2.1.3. Motivação Intrínseca

Motivações são “as razões subjacentes ao comportamento” (Guay *et al.*, 2010, p. 712).

É o atributo que nos move para fazer, ou não, algo (Broussard e Garrison, 2004).

Apesar de as outras duas componentes determinarem aquilo que um indivíduo é capaz de fazer, é a motivação para fazer a tarefa que determina aquilo que pessoa irá realmente fazer (Amabile, 1994).

A motivação poderá ter duas formas: a intrínseca e a extrínseca. a intrínseca é conduzida por interesse e envolvimento profundo no trabalho, por curiosidade, prazer ou um sentido pessoal de desafio. A motivação extrínseca é conduzida pelo desejo de obter algum objetivo à parte do trabalho em si (conseguir uma recompensa prometida, concretizar uma data de entrega ou vencer uma competição, por exemplo). (Amabile, 1994; Deci *et al.*, 1999)

Uma pessoa poderá: não ter motivação; ter uma motivação primária intrínseca; ter uma motivação primária extrínseca. É possível ter-se ambas as motivações, no entanto uma delas deverá ser a primária.

Uma motivação primária intrínseca será mais conducente à criatividade do que uma motivação primária extrínseca. A motivação para a tarefa faz a diferença do que aquilo que um indivíduo poderá fazer e aquilo que ele irá realmente fazer. Basicamente, a especialização juntamente com as técnicas criativas significam o potencial existente para ser criativo, sendo que a motivação é aquilo que faz concretizar esse potencial. Portanto, o ambiente de trabalho pode exercer um impacto poderoso sobre a criatividade, ao influenciar a motivação. Certamente que, se as pessoas trabalharem numa firma que dispõe de amplas oportunidades de treino, a especialização pode ser influenciada significativamente.

Se as pessoas também trabalharem num ambiente onde os gestores fazem frequente e explícito uso de técnicas de pensamento criativo, esse componente poderá ser, também, afectado. Mas a motivação para a tarefa pode ser fortemente influenciada por numa forma de momento a momento, por restrições e estimuladores no ambiente de trabalho e, como tal, esta rota de impacto é provavelmente mais frequente e mais importante a longo prazo.

Esta teoria componencial sugere que a criatividade é mais provável de ocorrer quando as capacidades das pessoas se sobrepõem com os seus interesses intrínsecos mais fortes (as suas mais profundas paixões) e que a criatividade será maior, quanto maior for o nível de cada um dos três componentes. (Amabile, 1994)

É possível concluir que para que a criatividade tenha resultados, devem ser tidos em conta todos os seus componentes e é aconselhável garanti-los.

1.3. A Criatividade na Publicidade

Não parece haver uma definição universalmente aceite sobre a criatividade na publicidade (White e Smith, 2001; Haberland e Dacin, 1992; Helgesen, 1994). A falta de um consenso na literatura publicitária não é surpreendente, uma vez que existem várias definições divergentes entre os investigadores da criatividade noutras disciplinas (Amabile 1994). De facto, Amabile argumenta que, apesar do vasto número de estudos empíricos realizados para explorar o fenómeno criativo, não há conhecimento suficiente para especificar uma definição precisa e universalmente aplicável.

Embora definir criatividade na publicidade seja problemático, vários autores concordam que a criatividade publicitária deve ser vista de forma diferente da criatividade nas artes “puras” (Bell, 1992; El-Murad e West 2004; Hirschman 1989) e identificaram a necessidade na criatividade na publicidade para atingir objetivos de marketing definidos pelo cliente (Hackley 1998). A literatura distingue criatividade publicitária de outras formas de criatividade ao destacar a necessidade para que seja “apropriada” (Haberland e Dacin 1992; Koslow, Sasser, e Riordan 2003), apesar de estudos prévios não terem considerado a influência da necessidade de uma criatividade guiada num sentido mais “apropriado” no processo, ou por quem é julgada essa questão de ser “apropriada”. Esta compreensão seria valiosa tanto para o nosso conhecimento do processo da criatividade publicitária, como também a criatividade publicitária em si. (Turnbull e Wheeler, 2015)

O objetivo da criatividade é sempre o de obter uma ideia. É sempre esse o objetivo inicial: obter uma solução (ideia) para o problema proposto pelos clientes.

1.4. O Conceito de Ideia

Existem muitas ideias na história do nosso mundo. No entanto, as ideias são algo cuja relevância é qualitativa e não nunca quantitativa. Uma boa ideia tem um valor muito maior do que mil ideias fracas e pouco originais.

Na publicidade uma ideia boa tem que ser mais do que uma ideia prática. Tem que ser também inspiradora. A ideia deve ser suficientemente forte e apelativa de para conseguir captar a atenção de milhões de pessoas que estejam distraídas. Tudo isto de preferência com um forte elemento de surpresa. (Caetano, Marques e Silva, 2011)

Como foi dito anteriormente, a ideia é o objetivo da criatividade. É um objetivo que tem de ser caracterizado pela sua qualidade e inovação. Caso seja uma ideia previsível, o impacto será muito menor, algo que nunca é o objetivo da publicidade.

Uma ideia não é nada mais do que um relacionamento de elementos pré-existentes, no entanto é a qualidade da relação entre esses mesmos elementos que define a qualidade da ideia e é a capacidade de encontrar essa relação que nunca antes foi vista que define a criatividade de alguém. (Young, 1965). Todo o conhecimento passado pertencente à pessoa, é a base da ligação dessas relações. No fundo, a cultura e as experiências de cada indivíduo são o que pode realmente dar um toque de originalidade diferente, de pessoa para pessoa. Cada ideia e o processo até lá chegar são únicos.

2. Processos Criativos

2.1. O Processo Criativo

Por processo criativo entende-se o percurso pelo qual a mente tem de passar de forma a conseguir concretizar a criatividade – chegar à ideia. Num plano geral, a consciencialização do processo criativo tem como objetivo favorecer o progresso e a otimização da criatividade na publicidade.

Da mesma forma que a criatividade, este é um tema também composto por muita subjetividade. Existem várias opiniões diferentes de quais são as fases de um processo criativo, sendo por isso interessante investigar as diferentes teorias existentes.

O processo criativo foi definido como “a sequência de pensamentos e ações que levam a uma nova, adaptada produção” (Lubart 2001, 295) e tem sido um grande foco da investigação criativa ao longo de vários anos. Muitos autores já criaram a sua própria versão de modelos do processo criativo, e a grande maioria acaba por sugerir um modelo de processo com 4 fases (Lubart, 2001).

Durante o processo criativo, a mente do individuo entra numa situação caótica, com inúmeras possibilidades que surgem ao tentar encontrar soluções para o problema. Antes de qualquer definição das fases de um processo criativo, vamos primeiro olhar para o processo criativo como algo puramente artístico.

Em Jung (1993), abordou o processo criativo do artista – o artista literário:

É óbvio o suficiente que a psicologia, sendo o estudo de processos físicos, possa ser exercida sobre o estudo da literatura, pois a psique humana é ventre de todas as ciências e artes. Nós podemos esperar que a investigação psicológica, por um lado, explique a formação de uma obra de arte, e por outro lado que revele os fatores que tornam a pessoa artisticamente criativa. O psicólogo é assim confrontado com duas tarefas distintas e separadas, e tem de abordá-las de formas radicalmente diferentes. (Jung, 1993, p.120)

Através desta citação, podemos perceber que o processo criativo é algo bastante abstrato. Não é um elemento científico que possa ser dissecado e estudado profundamente. É por

esta característica que é importante mostrar como é considerado um processo criativo através de uma perspetiva puramente artística. No entanto, posteriormente, o processo criativo será tratado com uma perspetiva publicitária, pois é a relevante a este trabalho.

Wallas (1926) criou um modelo daquilo que ele considerava serem as fases do processo criativo.

A primeira fase é a *Preparação*. Nesta fase, o indivíduo começa por ler e absorver conteúdo e tenta assimilar tudo o que for possível, desde informação pública, opiniões, ideias, perceções, tudo aquilo que a pessoa considere importante. É a fase de investigação em todas direções relevantes ao problema. É completamente consciente e acarreta uma parte de investigação, outra de planeamento e outra de enquadrar a nossa mente no melhor estado para o desafio que está à frente.

A segunda fase, a de *Incubação*, é um período de processamento inconsciente, durante o qual não existe nenhum esforço direto exercido sobre o problema existente. Wallas (1926) refere que esta fase tem dois elementos divergentes: o facto negativo, já que durante a incubação nós não deliberamos conscientemente num problema em particular, e o facto positivo, pois apesar disso, durante esta fase também ocorrem uma série de eventos mentais inconscientes e involuntários que têm potencial criativo.

Wallas (1926) propõe ainda uma técnica para otimizar esta fase: é sugerido que deliberadamente se criem interrupções do esforço concentrado, poderá trazer benefícios ao nosso fluxo de trabalho. O autor explica que é possível obtermos bons resultados ao começarmos a trabalhar com vários problemas em sucessão e deixá-los inacabados voluntariamente enquanto nos viramos para outros, sendo que depois terminamos cada um problema de cada vez.

Iluminação é a fase que segue à da *Incubação*. Aqui, é onde se manifesta a luz da nossa perceção interior que o nosso eu consciente não controla e que o eu subliminal apenas consegue atingir quando todos os elementos da fase de *Preparação* tiverem flutuado livremente à volta durante a *Incubação* e que estão agora preparados para se tornarem numa nova formação mais iluminada. Wallas sublinha que a iluminação não pode ser forçada, não é possível. Tudo isto é metafórico, tendo o objetivo de explicar que esta é uma fase subconsciente e que não se tem um controlo real sobre a mesma.

A fase final é a da *Verificação* que, ao contrário da segunda e da terceira fase, partilha com a primeira o esforço consciente e deliberado em forma de testar se a ideia é válida ou não, reduzindo-a à sua forma exata.

Uma das características mais importantes do processo criativo, é o facto de estas fases estarem todas interligadas e nenhuma delas existir isolada das demais.

Rossmann (1931), num tom mais analítico, criou um modelo com sete fases diferentes. Para este autor, a primeira fase é a de *observação de uma necessidade ou dificuldade*; a segunda a *análise da necessidade*; a terceira uma *pesquisa de toda a informação disponível*; quarta fase é a *formulação de todas as soluções objetivas*; a quinta fase passa por uma *análise crítica a estas soluções e as suas vantagens e desvantagens*; a sexta fase é o *nascimento de uma nova ideia, da invenção*; por fim, a sétima fase é a *experimentação para testar a solução mais promissora e a seleção e perfeição da realização final*.

Osborn (1953) criou também o seu próprio modelo formado por seis momentos. O primeiro, a que chama de *Orientação*, é a altura em que se aponta o problema; seguidamente, na *Preparação*, juntam-se todos os dados pertinentes para compreender o problema; em terceiro a *Análise*, que consiste em analisar a fundo todo o material relevante; depois, a *Ideação* – acumular alternativas através de ideias; no quinto momento, aparecia a *Incubação*, em que se larga um pouco o trabalho, de forma a convidar a iluminação; a penúltima fase é a *Síntese*, onde se juntam todas as peças; finalmente a *Avaliação*, fase em que se julga todas as ideias resultantes.

Já Amabile (1994) argumenta que o processo criativo deveria ser visto como um processo constituído por cinco fases, a saber:

Problema ou apresentação de tarefa: O problema pode vir de um estímulo interno ou externo; *Preparação*: Recolha ou reativação de informação relevante; *Geração de resposta*: Pesquisa pela memória e ambiente imediato para responder ao problema; *Validação de resposta*: Testar a possível resposta contra o conhecimento e critério de avaliação; *Resultado*: Decisão de progredir ou terminar o processo. Esta quinta fase é a de tomada de decisão. Esta fase reconhece que se a solução para o problema passar a fase de validação, o processo será terminado. Se a solução não coincidir completamente, poderão ser revisitadas fases anteriores do processo.

(Turnbull e Wheeler, 2015)

Esta fase adicional do processo criativo é bastante relevante quando se examina o processo criativo publicitário, pois sugere que haverá uma decisão quanto ao resultado. No mundo publicitário a examinação do resultado acaba por ser uma das partes de maior relevância do processo. Isto pois, aquilo que é necessário para fazer um bom publicitário, será uma boa capacidade de avaliação. Caso esta capacidade não esteja presente no criativo, então a consequência poderá ser bastante negativa, pois alguém que tenha constantemente ideias com grande potencial de obter resultados no mundo publicitário, poderá ser desperdiçada por alguém que não tenha a experiência nem a capacidade para identificar qual o potencial exato da ideia.

Como é possível verificar, apesar de algumas diferenças em cada teoria, também acabam por ter alguns pontos em comum, o que comprova que embora seja muito complicado definir as fases de um processo criativo, não estamos muito longe de um consenso, mas provavelmente será um enorme desafio algum dia chegar lá.

2.2. O Processo Criativo Publicitário

Na literatura publicitária, as investigações sobre o processo criativo têm-se focado principalmente em três temas: a geração da ideia (Griffin 2008; Johar, Holbrook, e Stern 2001; Kover 1995; Stewart, Cheng, e Wan 2008; Stuhlfaut e Vanden Bergh 2014) os sistemas de tomada de decisão das agências (Mondroski, Reid, e Russell 1983; Na, Marshall, e Woodside 2009) e a sequência de fases que ocorrem na relação entre o cliente e a agência. (Hill e Johnson 2004)

Quanto à literatura da geração da ideia, já houve uma maior exploração e é descrito um processo de cinco fases (Stewart, Cheng e Wan, 2008): Identificação do problema, pensamento deliberado, iluminação, avaliação/verificação, implementação. Segundo Stewart, Cheng e Wan (2008), a aplicação de um processo disciplinado como este no desenvolvimento criativo ajuda a canalizar as ideias criativas e é mais produtivo do que abordagens espontâneas - abordagens ao problema pela qual não se passa por um processo criativo.

No entanto, até hoje, há pouca informação e exploração acerca de como as agências gerem o processo criativo e há pouco conhecimento sobre a natureza do processo criativo dentro de uma agência de publicidade. (Turnbull e Wheeler, 2015)

Como um exemplo da subjetividade de um processo criativo publicitário, podemos olhar para o estudo feito em 2015, por S. Turnbull & C. Wheeler, no qual pediram a profissionais do departamento de contato das agências de publicidade que observassem os processos criativos que ocorriam nas empresas a que pertenciam, e no final do estudo, ao combinar as respostas depararam-se com um total de vinte e uma possíveis fases do processo (Anexo 1).

3. Publicidade

3.1. A Publicidade

No *Dicionário de Termos de Marketing* (Moreira *et al.*, 1996) podemos ver que na ótica americana a comunicação persuasiva é dividida em determinadas categorias básicas que são as seguintes:

- Advertising – comunicação geralmente para produtos ou serviços que é paga e identificada e é caracterizada como comunicação persuasiva.
- Publicity – promoção de uma empresa e dos seus produtos, pela inserção de notícias que são gratuitas e estão em meios de comunicação que não são obrigatoriamente pagos ou identificados.
- Propaganda – comunicação pertencente aos temas políticos e ideológicos.

Neste trabalho a categoria que vamos analisar é a publicidade (*advertising*), que será referido como publicidade. Martin (1996) vê a publicidade como uma atividade comunicativa mediadora do mundo material da produção e o universo de simbolismos de consumo. Isto permite aos anunciantes criar procura para os seus produtos.

Para Brochand *et al.*, a publicidade:

Acaba por ser muito mais do que tornar público um produto, uma ideia ou um serviço. Ela joga como emoções, anseios, necessidades, preconceitos e todo o tipo de sentimentos do receptor das suas mensagens. Brochand *et al.* (1999, p. 23)

O código da publicidade define publicidade no artigo 3º da seguinte forma:

“1 – Considera-se publicidade, para efeitos do presente diploma, qualquer forma de comunicação feita no âmbito de uma actividade comercial, industrial, artesanal ou liberal com o objetivo de promover o fornecimento de bens ou serviços, incluindo direitos e obrigações.

2 – Considera-se também publicidade qualquer forma de comunicação que vise promover ideias, princípios, iniciativas ou instituições, sem prejuízo do disposto no número seguinte.

3 – Não se considera publicidade, para efeitos do presente diploma, a propaganda política.

4 – A denominada “publicidade do Estado ou oficial”, em qualquer das suas formas, é equiparada a publicidade para efeitos de sujeição ao disposto no presente diploma.

5 – Para efeitos de presente diploma, considera-se publicidade de Estado ou oficial toda aquela que é feita por organismos e serviços da administração central e regional, bem como por institutos públicos nas modalidades de serviços personalizados e de fundos públicos.”

O Código da Publicidade define, também, atividade publicitária no Artigo 4º (Conceito de actividade publicitária) da seguinte forma:

“1 - Considera-se actividade publicitária o conjunto de operações relacionadas com a difusão de uma mensagem publicitária junto dos seus destinatários, bem como as relações jurídicas e técnicas daí emergentes entre anunciantes, agências de publicidade e entidades que explorem os suportes publicitários ou que exerçam a actividade publicitária.

2 - Incluem-se entre as operações referidas no número anterior, designadamente, as de concepção, criação, produção, planificação e distribuição publicitárias.”

Ortega (1997) acrescenta na sua definição de publicidade, a importância do modo com que esta atua e como atua. Para este autor, a publicidade é um processo de comunicação de carácter impessoal e controlado que tem como objetivo levar o conhecimento do seu produto, serviço, ideia ou instituição ao público e depois conseguir potencialmente influenciar a sua compra ou aceitação.

A publicidade acaba por ser uma forma de arte devido ao talento e experiência necessários para criar boa e efetiva publicidade. É a arte de comunicar algo, de forma curta eficaz, a milhares ou milhões de pessoas. Acaba por ser um desafio enorme por parte de quem a pratica, sendo no então um desafio diário que motiva os profissionais a fazer melhor e melhor a cada dia que passa.

3.2. Agências de Publicidade

As agências de publicidade têm cinco funções principais:

- Realizar conselho estratégico;
- Conceber as mensagens;
- Propor planos de *media*;
- Comprar espaços;
- Produzir campanhas de publicidade.

(Denis *et al*, 2003)

Estas organizações publicitárias são empresas de serviços dedicadas à criação, planeamento e gestão de publicidade. Têm profissionais especialistas em comunicação e desenvolvimento de vendas para a criação de ideias e resolução de problemas.

Define, também, agência de publicidade:

“Para efeitos do disposto no presente diploma, considera-se:

- a) Anunciante: a pessoa singular ou coletiva no interesse de quem se realiza a publicidade;~
- b) Agência de publicidade: a sociedade comercial que tenha por objeto exclusivo o exercício da atividade publicitária;
- c) Suporte publicitário: o veículo utilizado para a transmissão da mensagem publicitária;
- d) Destinatário: a pessoa singular ou coletiva a quem a mensagem publicitária se dirige ou que por ela, de qualquer forma, seja atingida.”

As agências de publicidade foram criadas para responder a procura como a criação de identidade de uma empresa, a renovação da identidade visual existente, a colocação de um produto no mercado, a divulgação e promoção de um produto existente e fazer o planeamento da estratégia de marketing dos produtos criados.

Existe uma variada forma de meios de comunicação para a promoção de negócios ou organizações, como por exemplo anúncios de revista e jornais, rádio, TV, sites de planificação de eventos, entre outros.

No fundo a agência serve como uma assessora e conselheira dos seus clientes e das suas necessidades e divulgação, realização e coordenação do trabalho. A missão de uma agência é simples: servir o cliente e garantir sempre a sua satisfação, pois o cliente é o motivo da existência da agência. No entanto, o objetivo principal é o lucro. (Domingos, 2012)

É possível concluir que uma agência de publicidade tem uma atividade algo diferente das restantes empresas existentes. Por este motivo, é normal ter uma estrutura própria, com departamentos diferentes e específicos, que envolvem vários tipos de profissionais. O perfil desses profissionais obedece também a uma carreira profissional própria. (Mesquita, 2014)

A seguir está descrita a estrutura de uma agência e cada um dos departamentos de uma agência de publicidade.

3.2.1. Estrutura de uma agência de publicidade

Nem todas as agências publicitárias têm a mesma estrutura organizacional. As estruturas podem variar de agência em agência, dependendo do estilo de cada uma, pois, afinal isto é um mundo criativo, onde seria anormal ver todas as empresas a funcionar da mesma forma. Todas as organizações são únicas devido aos seus objetivos, requisitos e estilos serem únicos também.

O diagrama seguinte é um exemplo típico da uma estrutura organizacional de uma agência de publicidade.

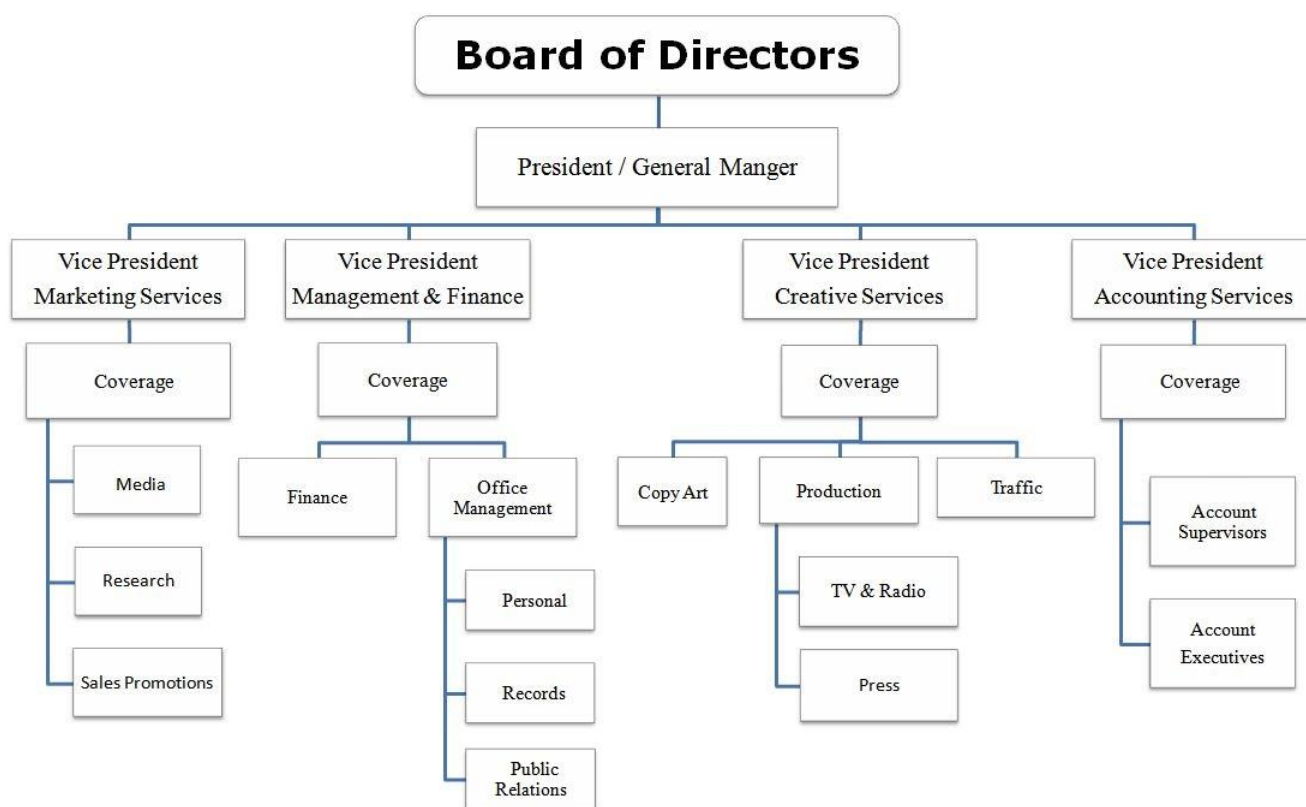


FIGURA 2- ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE UMA AGÊNCIA DE PUBLICIDADE (AKRANI, 2013)

Na Figura 3, “Board of Directors” é o corpo administrativo do topo da agência; O “President or General Manager” age como a cabeça da organização; O “Vice-President of Marketing Services” tem como função lidar com os *media*, investigação e vendas e promoção; O “Vice-President of Management and Finance” gere o departamento

financeiro e o escritório (funcionários, registos, e relações públicas) e com o tráfego de *briefings*; “The Vice-President of Creative Services” tem como responsabilidades a supervisão do design e da redação, produção (TV, rádio, e imprensa); “The Vice-President of Accounting Services” lida como os supervisores das contas e executivos das contas. (Akrani, 2013)

3.2.2. Departamentos das Agências de Publicidade

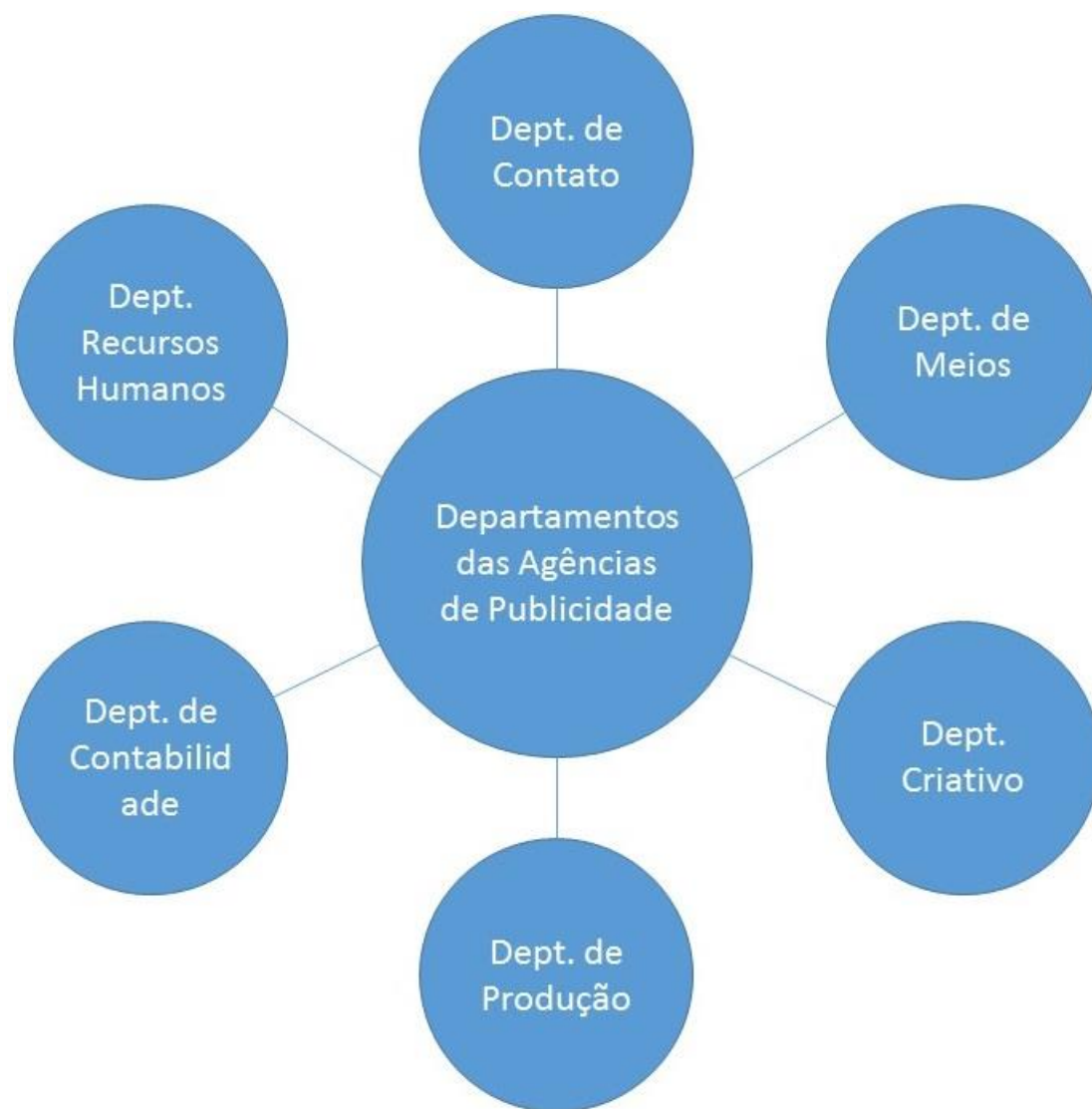


FIGURA 3 – DEPARTAMENTOS DAS AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE (AKRANI, 2013)

Tendo uma estrutura organizacional tão abrangente, acaba por ter também vários departamentos, sobre os quais vamos desenvolver mais agora.

O departamento de contato é responsável pela área da gestão comercial e estratégica. São os responsáveis pelo contato direto com os clientes e têm como responsabilidade ser o elo de contato entre a agência e o cliente, sendo necessário transmitir-lhe toda a informação necessária tendo também que angariar novos clientes, sem esquecer de manter os atuais satisfeitos. Estes colaboradores desempenham um papel muito importante, devido à sua próxima relação com os clientes. No fundo age como uma equipa de vendas mais pessoal.

O departamento de meios escolhe os melhores meios para publicitar os serviços e produtos dos clientes da agência. Preparam os planos de meios, mantem relações com os meios e tratam de todos os detalhes de calendarização dos meios. A este departamento, cabe-lhe a tarefa de compra de espaço/tempo.

O departamento criativo é constituído por copywriters e por qualquer pessoal da área do design e arte. Este, caracteriza-se pela área da criatividade estratégica, e cabe-lhe definir e desenhar as componentes de uma campanha de publicidade.

A principal função dos copywriters (redatores) é a de criar um copy/redação publicitária atrativa. É uma das funções mais fulcrais, pois é muito através das palavras que se comunica na publicidade.

Os designers gráficos/diretores de arte usam a sua capacidade criativa para tornar os anúncios mais atraentes para chamar a atenção dos potenciais leitores do anúncio através de visuais apelativos. Esta atividade não é mecânica mas usa princípios de arte real, que funcionam como um guia ou base para apresentar um produto ao público-alvo. (Mesquita, 2014)

Cabe ao departamento de produção materializar todo o trabalho desenvolvido no pelos criativos. Entram, portanto, em ação após o departamentos criativo ter finalizado a conceptualização dos anúncios. Estes são enviados para o departamento de produção onde a produção mecânica se inicia. Após a realização dos anúncios, estes são enviados ao departamento de meios.

O departamento de contabilidade é o departamento que gere todos os aspetos financeiros da agência de publicidade, e certifica-se que a agência não tem despesas exageradas de forma a obter lucro.

O departamento de gestão do escritório é quem garante a ordem no escritório, pois tem que se certificar que todos os funcionários têm tudo aquilo que precisam para desempenhar o seu trabalho ao melhor nível possível, tendo também outras responsabilidades como contratar novos membros para a empresa (dependendo da importância da função) e também facilitar a entrada de novos membros. (Akrani, 2013)

3.3. Influências Organizacionais na Criatividade e Inovação

Para além das funções de cada um, quando a produção de uma empresa envolve criatividade, o ambiente e as influências organizacionais são fulcrais para conseguir uma boa fluidez criativa no seio da empresa. Daí a importância em explicar como funcionam as influências organizacionais no mundo criativo.

A Figura 4 apresenta um diagrama esquematizado simplificado que descreve os maiores elementos de uma teoria que integra o modelo componencial de criatividade individual, inserido num ambiente organizacional de trabalho. Esta teoria descreve a influência de um ambiente organizacional de trabalho na criatividade de indivíduos e de equipas e, por sua vez, a influência da criatividade individual e de equipas, numa inovação global organizacional (Amabile, 1994).

As Práticas de Gestão, Recursos e Motivação Organizacional são os componentes organizacionais que são considerados necessários para uma inovação global; estes são recursos da organização e, juntos, constituem o ambiente de trabalho para indivíduos que trabalham na organização.

A Figura 4 representa a previsão da teoria que mostra como elementos do ambiente de trabalho irão impactar a criatividade dos indivíduos (Seta “IMPACTA”). Também propõe que a criatividade produzida por indivíduos e equipas de indivíduos serve como fonte primária para inovação dentro da organização (Seta encarnada). O recurso mais importante da teoria é a afirmação que o ambiente social (ambiente de trabalho) influencia a criatividade ao influenciar componentes individuais.

Apesar do ambiente poder ter impacto em qualquer um dos componentes, o impacto na motivação das tarefas parece ser o mais imediato e direto. Os três componentes do ambiente organizacional de trabalho incluem todos os fatores dentro de organizações que têm sido identificadas como importantes para a criatividade e inovação. (Amabile, 1994)

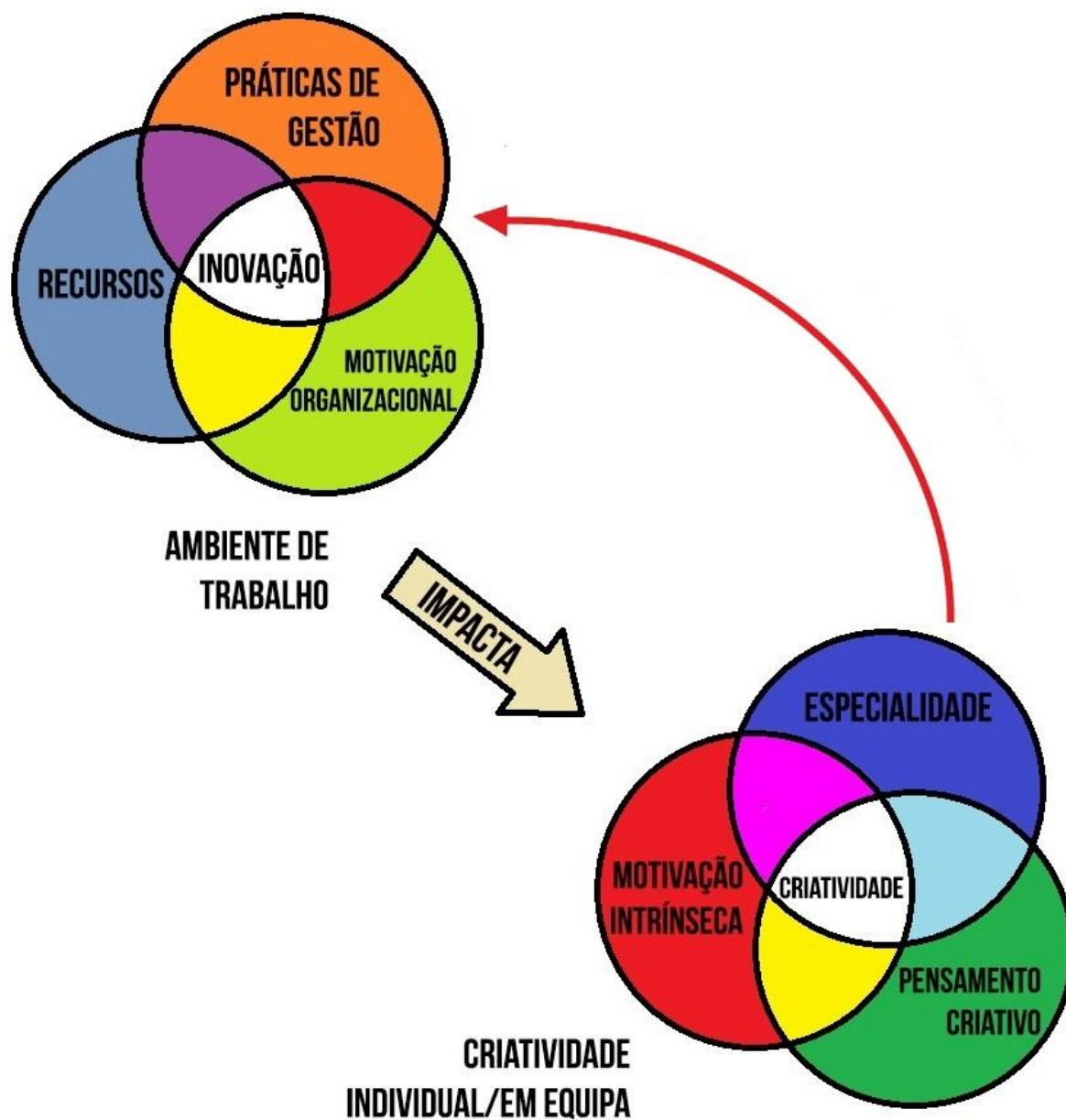


FIGURA 4 – INFLUÊNCIAS ORGANIZACIONAIS NA CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO (AMABILE, 1994)

3.4. Motivação Organizacional para Inovar

A motivação organizacional para inovar é a orientação básica em direção à inovação, como bem como o apoio à criatividade e inovação através da organização.

Esta orientação deve de vir, primariamente, dos níveis mais altos de gestão, apesar de os níveis mais baixos também poderem ser importantes na comunicação e interpretação dessa visão, pois é necessário todos andarem na mesma direção.

É fulcral que os elementos da orientação para a inovação sejam: um valor colocado na criatividade e inovação no geral, uma orientação para o risco, um sentido de orgulho nos membros da organização e um entusiasmo em relação aquilo que eles são capazes de fazer, pois é importante acreditar neles, e uma estratégia ofensiva de tomar a liderança para o futuro (Amabile, 1994).

A motivação da organização para a inovação inclui a ausência de diversos elementos que podem debilitar a criatividade: problemas políticos e “guerras de território”, criticismo destrutivo e competição dentro das organizações, controlo rígido por parte da administração superior, e um excesso de estruturas formais e procedimentos (Amabile, 1994). De forma a motivar positivamente os funcionários, dois elementos significantes são os recursos e as práticas de gestão postas em prática.

3.4.1. Recursos

Os recursos que os trabalhadores têm ao seu dispor são fundamentais para facilitar o seu trabalho.

Este componente refere-se ao que uma organização tem ao seu dispor para ajudar ao trabalho no domínio direcionado para a inovação. Por recursos entende-se elementos como: tempo suficiente para produzir trabalho novo no domínio, pessoas com o conhecimento necessário, fundos alocados para este domínio de trabalho, recursos materiais, sistemas e processos para trabalhar no domínio, informação relevante, e a disponibilidade de treino (Amabile, 1994).

3.4.2. Práticas de Gestão

Este componente inclui a gestão a ambos os níveis da organização como um todo e ao nível de departamentos individuais e projetos.

A criatividade e a inovação são fomentadas pela permissão de um grau considerável de liberdade ou autonomia na condução do trabalho de alguém. A supervisão de projeto pode ser bastante importante: começando pela capacidade de claramente definir objetivos de projeto globais, enquanto se permite autonomia de procedimento. Em adição, a supervisão de projeto é provável de fomentar criatividade quando é marcada por planeamento claro e feedback, boa comunicação entre o supervisor e o grupo de trabalho, e um apoio entusiástico pelo trabalho de indivíduos, bem como o grupo inteiro.

Finalmente, as práticas de gestão para criatividade incluem a habilidade de construir grupos de trabalho efetivos que representem a diversidade de capacidades e que sejam constituídos por indivíduos que confiem e comuniquem bem uns com os outros, desafiem as ideias uns dos outros de formas construtivas, que se apoiem mutuamente, e que sejam cometidos ao trabalho que estão a fazer (Amabile, 1994).

4. Estimulação da Criatividade

4.1. Estimular a criatividade

Por vezes, o processo criativo pode ser extremamente frustrante. Pode até deixar o criativo sem saber o que fazer mais para chegar ao seu objetivo.

Existem fatores que podem bloquear ou perturbar o caminho para novas ideias. Por muita experiência que alguém tenha, a criatividade será sempre um companheiro frustrante.

A estimulação da criatividade é um tema bastante abstrato. Existem várias teorias e modelos que procuram explicar modos de estimular a criatividade, ou até como criar ambientes que a potencializem. No entanto, não existe nenhum método que consiga resultados perfeitos e que resulte com todas as pessoas. O que há são pequenas potenciais ajudas à criatividade.

Como se pode verificar anteriormente, os criativos são facilmente influenciáveis pelo ambiente em que se encontram, todos os estímulos exteriores podem afetar a sua inspiração criativa, sendo por isso muito importante o ambiente de um local de trabalho de criatividade. São leitores regulares, bons ouvintes e têm como característica uma constante sede por novo conhecimento.

Como explicam Caetano, Marques e Silva (2011), devido à sua curiosidade, as pessoas criativas aprendem a usar todos os seus cinco sentidos de forma sucessiva e em grande velocidade, pois têm poderes de observação muito desenvolvidos.

4.1.1. Técnicas da criatividade

Vamos enumerar e explicar de forma detalhada algumas das mais conhecidas ferramentas utilizadas na tentativa de exponenciar a criatividade, de forma a entender quais são os esforços que poderão estimular esse atributo.

4.1.1.1. Brainstorming

Foi desenvolvido pelo gestor publicitário Alex Osborn, que estava insatisfeito com as habituais reuniões convencionais de trabalho, pois considerava que eram inibidoras para a criação de novas soluções para problemas quotidianos. Propôs a adoção de um novo processo mental, cujo objetivo era o de libertar o cérebro das regras culturais e sociais predominantes. Citado por Isaksen (1998), Osborn metaforizava que as reuniões convencionais “eram como conduzir com o pé no travão”. Por isso, assentou o brainstorming na ausência de julgamento das ideias criadas.

Segundo Isaksen (1998), os quatro princípios básicos do brainstorming são: (1) ausência de crítica: o julgamento das ideias é feito numa fase posterior; (2) liberdade de pensamento: quanto mais excêntrica for a ideia, melhor; (3) quantidade é desejável: quanto maior o número de ideias, maior é a probabilidade de encontrar ideias úteis; (4) combinação e melhoria das ideias iniciais: adicionalmente às suas próprias ideias, devem-se fazer sugestões sobre as ideias dos outros elementos no sentido de as melhorar.

O objetivo principal é o estímulo da criatividade em grupo (apesar de poder ser utilizado individualmente) e sendo a atual ferramenta com uma utilização mais generalizada (Higgins 1994; Isaksen 1998), o brainstorming fundamenta-se na combinação de conhecimentos e de experiências únicas de vários indivíduos, contribuindo com propostas de soluções diferentes para um mesmo problema (Carvalho, 1999; Carvalho & Black, 2000).

4.1.1.2. Brainwriting

O Brainwriting foi desenvolvido por Rohrbach na década de 1960, por ter a percepção de que nas sessões de brainstorming apenas uma pequena parte das ideias iniciais são desenvolvidas de forma intensiva. Era, por isso, no seu entender, desperdiçado um grande potencial criativo, nomeadamente pela inibição de elementos mais introvertidos ou com menor capacidade oratória (Carvalho, 1999).

Esta metodologia tem como objetivo potencializar ao máximo o trabalho em grupo para a geração de ideias.

Para ser aplicada, é necessário, por exemplo, uma folha em branco para cada um dos participante e uma questão ou problema que oriente as ideias geradas pelo grupo (normalmente com uma dimensão de seis pessoas). A experiência, diversidade e conhecimento dos participantes são extremamente importantes para a obtenção de bons resultados (Higgins, 1994).

Os cinco passos deste processo são explicados por autores como Higgins (1994) e Carvalho & Black (2000) e consistem no seguinte: num primeiro momento, os participantes distribuem-se à volta de uma mesa e cada um recebe uma folha em branco com a questão proposta pelo moderador; de seguida, a partir dessa questão, cada participante escreve 3 ideias sintéticas, em 5 minutos (e sem justificações); no terceiro passo, no final dos cinco minutos, a folha de resposta passa para o vizinho que deve sugerir outras três soluções ou desenvolvimentos das soluções já contidas na folha; após o anterior, repete-se o processo entre três e cinco vezes, podendo continuar as rondas até que as contribuições se esgotem (tempo de cada sessão não superior a 30 minutos); por fim, e no quinto passo, faz-se a seleção e avaliação final das ideias em fase posterior.

Segundo (Higgins, 1994), as características intrínsecas ao Brainwriting promovem uma grande produção de ideias num curto intervalo de tempo, sendo que a expectativa é que surjam entre 60 a 100 ideias, por sessão. Ocorre uma participação efetiva de todos, sem o domínio da discussão por um dos participantes, o que muitas vezes ocorre em reuniões presenciais, existindo, na parte final, a possibilidade de discussão e debate de ideias.

Contudo, salienta que comparativamente com o brainstorming, a principal desvantagem que se verifica é a perda de espontaneidade.

4.1.1.3. Mindmap

Desenvolvida pelo psicólogo e matemático inglês Tony Buzan na década de 1970, esta metodologia baseia-se no pressuposto de que as ideias não nascem no cérebro humano de uma forma organizada, mas sim de maneira absolutamente desordenada, como imagens aparentemente nada relacionadas e aleatórias, que vão ganhando uma forma à medida que o cérebro as liga com experiências vividas.

Tony Buzan, analisando a forma de estudar de alunos e colegas, constatou que o uso de desenhos, cores, símbolos e setas, palavras-chaves dos textos de estudo e ilustrações contribuíam para melhores desempenhos; complementarmente, estudos realizados sobre os atributos dos lados direito e esquerdo do cérebro humano, permitiram-lhe desenvolver o Mindmap (mapa mental) como uma forma de planear e estruturar o pensamento, permitindo uma rápida e profunda exploração de ideias, sem desfocar o tema central, recorrendo a uma representação gráfica da forma radiante do “processo de pensar” (Chicarino 2005).

Mann e Care (2000) afirmam que esta ferramenta é uma forma eficiente de utilizar a habilidade cerebral para a associação de ideias, registando estruturadamente as notas e informações decorrentes desse fluxo.

Estes são os passos deste método: escrever o sujeito/objeto em análise no centro da página, salientando-o; desenhar ramificações a partir deste, utilizando diferentes cores, com conceitos ou ideias interligadas (pode-se recorrer a símbolos ou imagens, em vez de palavras); dentro de cada ramificação, promover novas ramificações, envolvendo subníveis de conceitos/ideias; sempre que se justificar, interligar conceitos ou ideias de diferentes ramos. A figura 5 demonstra como se constrói um Mindmap.



FIGURA 5 - EXEMPLO DE COMO CRIAR UM MINDMAP. ADAPTADO DE LEYDEN (2012)

4.1.1.4. Análise Morfológica

Esta é uma metodologia para a resolução de problemas, desenvolvida por Zwicky na década de 1940. Tem como princípio básico decompor um problema complexo nos parâmetros que o constituem, resolver cada uma dessas partes e recombina as soluções encontradas para obter a solução final (Majaro, 1988).

Segundo Carvalho (1999), diferentes combinações dos parâmetros constituintes proporcionam formas alternativas para solucionar o problema. Com base em critérios de avaliação adequados, determina-se a melhor combinação, que passa a corresponder à solução final. Na sua forma mais primitiva, a representação limita-se a uma matriz bidimensional: se considerarmos dez parâmetros em cada eixo, teremos $10 \times 10 = 100$ combinações possíveis (Majaro, 1988; Higgins, 1994). A novidade introduzida por Zwicky foi acrescentar uma terceira dimensão, onde seria possível multiplicar o resultado anteriormente obtido pelo número de parâmetros da nova dimensão (Majaro, 1988). Com mais dez parâmetros nesta dimensão, temos 1000 combinações possíveis.

Majaro (1988) apresenta um exemplo prático, no qual um fabricante de embalagens pretende criar um novo produto. Através da aplicação da análise morfológica, o grupo de trabalho identificou três eixos de ação (e para cada eixo, os parâmetros a combinar): (1) formato (cubo, esfera, tubo, cone, tetraedro, hexaedro, paralelepípedo, romboide, forma de almofada); (2) material (plástico, alumínio, papel, cartão, aço, laminado de papel/plástico, laminado de alumínio/plástico); (3) conteúdo (líquido, pasta, gás, sólido, granulado, perfumado, pó). Resulta um universo de quatrocentas e quarenta e uma combinações possíveis.

Majaro (1988) destaca a possibilidade de se avaliarem conjuntamente grupos de combinações, acelerando o processo de avaliação das ideias. Se, de acordo com o exemplo anterior, o grupo se sentir atraído pela utilização do formato em cone, pode segmentar a sua análise e avaliação. Fica também implícita a possibilidade de utilização de outras ferramentas criativas para avaliar e melhorar a qualidade do universo de ideias em jogo.

4.1.1.5. Synectics

É uma metodologia criativa de resolução de problemas em grupo, desenvolvida por William Gordon (década de 1960). Baseia-se no relacionamento de fenómenos aparentemente desligados do problema em causa através da criação de analogias, encorajando a distração do problema original e a interiorização de conceitos abstratos, na procura de soluções (Couch, 1993).

Segundo Higgins (1994), Gordon sustentou o Synectics em três premissas: (1) a criatividade é latente em algum grau em todos os indivíduos; (2) a criatividade está mais ligada ao emocional e irracional do que ao intelectual e racional; (3) a criatividade, ainda que ligada ao emocional, pode ser desenvolvida e treinada.

A presença de pessoas com diferentes experiências profissionais e pessoais é crucial para o alargamento do espectro de conhecimento, para o potencial de imaginação do grupo (fundamental para a produção de analogias) e cria condições para que as regras mais sólidas possam ser questionadas (Kelly, 1997). O grupo, orientado por um moderador, além de multidisciplinar, deve ter entre quatro a sete pessoas (Carvalho & Black, 2000).

A metodologia Synectics tem duas fases diferentes. Na primeira, composta por quatro etapas, faz-se a exposição do problema; pretende-se que o grupo o entenda; que sejam geradas soluções preliminares com o objetivo de aprofundar o seu conhecimento e criadas definições alternativas para o problema. Destas, será escolhida uma, que será trabalhada na segunda fase (Kelly, 1997).

Com base nessa definição alternativa, geram-se analogias de três tipos (Higgins 1994): as diretas (associação com coisas que nos são familiares; ex.: os sistemas biológicos), as pessoais (considerando que cada pessoa se transforma no objeto de estudo) e as simbólicas (desenvolvimento de uma expressão para o problema, palavra-chave). De seguida, procede-se à seleção, tendo em consideração o interesse do grupo e o seu relacionamento com o problema. As analogias escolhidas são analisadas; procuram-se novas implicações, relacionando-as com a definição do problema, tentando encontrar novas soluções. Caso não ocorram soluções satisfatórias, é possível regressar ao final da primeira fase e escolher outra definição alternativa para ser trabalhada (Carvalho, 1999).

A importante diferença entre o Synectics e o Brainstorming é a aceitação (e mesmo o encorajamento) da crítica na fase de análise das analogias. Segundo Higgins (1994), estimula-se a crítica (até mesmo o sarcasmo), podendo dar origem a algum confronto durante a aplicação da metodologia. Este facto conduz a que as sessões tenham uma forte carga emocional e salienta o papel do moderador, de complexidade crescente, etapa após etapa.

5. Estudo de Caso: Estudo do Processo Criativo

5.1. Objetivos de investigação

Nesta parte do trabalho procuraremos compreender como se desenvolve o processo criativo, investigando, para tal, as práticas de profissionais. Após a revisão literária de que nos ocupámos na primeira parte, move-nos, agora, a curiosidade de confrontar as ideias presentes na literatura com a realidade do mercado de trabalho da publicidade.

A questão de investigação que colocamos é: como é desenvolvido o processo criativo por cada elemento dos departamentos criativos de agências de publicidade?

São sub-questões:

- 1) Os criativos aplicam as técnicas de criatividade mais referidas na literatura da especialidade?
- 2) Quais as técnicas de criatividade mais empregues?
- 3) Os criativos conhecem a designação das técnicas que usam?
- 4) Quais fases utilizam?
- 5) Utilizam as fases na mesma ordem que é teorizada?

5.2. Amostra

A amostra é constituída por criativos publicitários da cidade do Porto. No que respeita às agências a incluir no estudo, começamos por definir que estas seriam escolhidas de entre as listadas na página da Associação das Agências de Publicidade, Comunicação e Marketing (APAP). Como nesta página (<<http://www.apap.co.pt/>>) apenas estavam presentes, na altura da constituição da amostra (Abril 2016), 3 agências localizadas no Porto, a saber, BBZ, Garra Publicidade e Opal Publicidade, optámos por incluí-las e procurar, a partir daí, realizar uma amostragem por conveniência. Como as 3 agências referidas são de grande dimensão, escolhemos compor a nossa amostra com mais três empresas de menor dimensão e três freelancers.

Com esta amostra pretendíamos, pois, inquirir profissionais integrados em agências de maior complexidade, profissionais integrados em agência de menor dimensão (agências com menos de 10 colaboradores na empresa) e profissionais que operam fora das

agências, às quais prestam trabalhos, ficando com uma realidade do mercado publicitário nacional.

Por limites temporais, não foi possível obter a colaboração de freelancers, pois até à data estipulada como termo do período de entrega e recolha de inquéritos, não foi obtida nenhuma resposta por parte dos freelancers que foram contactados. Este período ocorreu de 1 de Maio a 15 de Julho.

Tendo a possibilidade de estudar mais uma empresa de menor dimensão, optámos, para não ficarmos com uma amostra que invalidasse o estudo pelo reduzido número de participações, por a incluir no estudo.

A amostra final é composta por 19 profissionais, das seguintes agências: Opal Publicidade (Membro APAP), Garra Publicidade (Membro APAP), BBZ (Membro APAP), Bazooka, Control-S, D&W e P95.

Para efeitos do trabalho, deste ponto em diante, não serão mais referidas as empresas participantes no estudo, de modo a preservar a confidencialidade do estudo.

5.3. Abordagem metodológica

O instrumento escolhido para a recolha de dados foi o questionário. Procurámos que este não fosse muito extenso e que contivesse as perguntas estritamente necessárias para alcançar os objetivos do estudo. Este questionário, ao ter uma duração de completção média de 5 minutos, também facilitou a tarefa de conseguir a participação das agências no estudo.

Todos os questionários foram aplicados entre o dia 1 de Maio e o dia 15 de Julho. Foram todos preenchidos presencialmente, através de uma visita às instalações das empresas, com a exceção de um inquirido que preferiu que o questionário fosse enviado por correio eletrónico. Era importante que o questionário fosse feito presencialmente devido à necessidade de ter a assinatura de cada participante na declaração de consentimento informado. No entanto, na exceção da resposta através de correio eletrónico, o inquirido imprimiu e após o preenchimento, digitalizou e enviou de volta. Outro fator decisivo era a possibilidade de haver dúvidas durante o preenchimento dos questionários, o que tornou a presença durante os momentos de resposta necessária. No entanto, não foi efetuado qualquer registo gravado das visitas presenciais.

Após as várias visitas a cada um dos locais onde as agências estão localizadas, concluiu-se o estudo.

5.4. Instrumento de recolha de dados

Como se mostra no Apêndice 1 optámos por um questionário, que está dividido em dois grupos de perguntas. No total são 11, as perguntas presentes no questionário, duas das quais são perguntas abertas e as restantes perguntas fechadas.

O primeiro grupo contém questões acerca dos detalhes demográficos e profissionais do participante (sexo, idade, escolaridade e anos de experiência no meio publicitário e também sobre a empresa e a função do inquirido na mesma).

No grupo 2 estão presentes as perguntas relativas ao processo criativo, começando-se por uma pergunta aberta, que procura saber como se desenrola o processo criativo do inquirido. Era necessário esta ser uma pergunta aberta para garantir a total liberdade de respostas.

Após essa questão, o inquérito apresenta duas perguntas fechadas: primeiramente apresentamos ao inquirido 5 técnicas de estimulação de criatividade denominadas por técnicas A, B, C, D e E em vez do nome pelo qual são designadas na literatura e perguntamos se estas são usadas e com que frequência, através de uma escala com 3 opções: Muitas Vezes, Às Vezes e Nunca.

Na questão seguinte perguntamos se as mesmas técnicas, desta vez designas pelo seu nome (Brainstorming, Brainwriting, Mindmap, Análise Morfológica e Synectics) são conhecidas pelo criativo.

Com estas duas questões, pretendemos perceber se existe a utilização de técnicas criativas sem haver o conhecimento do seu nome, bem como compreender que técnicas são efetivamente usadas no processo criativo.

Para poder contemplar a hipótese do inquirido usar algumas técnicas para além das mencionadas, a última questão é aberta: “Utiliza alguma técnica que não tenha sido mencionada?”. Caso a resposta seja não, termina a questão. Caso seja, sim, é seguido de uma linha para uma resposta aberta.

.

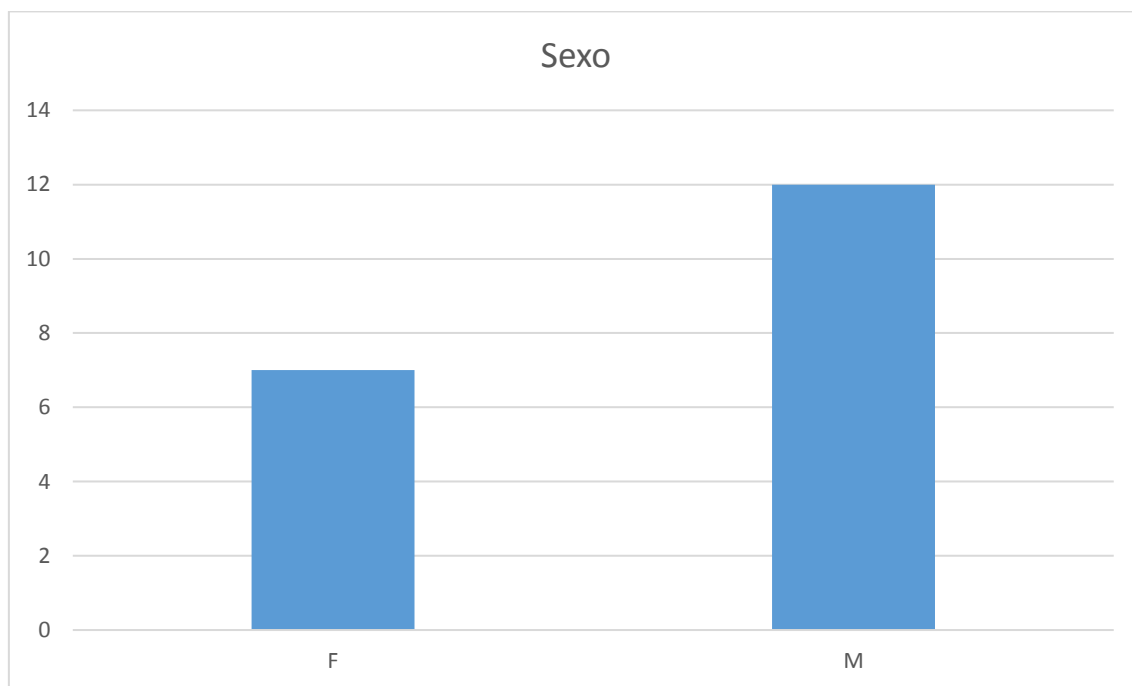
5.5 Análise de resultados

Como é visível no Quadro 1, a caracterização da amostra quanto ao sexo revela uma minoria do sexo feminino, com uma percentagem de 37%, sendo a população masculina composta por 63% dos inquiridos.

A faixa etária da amostra situa-se entre os 25 e os 49 anos de idade: 26% encontram-se entre os 25 e os 29, 32% entre os 30 e os 35 anos, 5%, entre os 36 e os 40, 11% situa-se na faixa dos 41 aos 45 e, por, fim 26% têm entre 46 e 50 anos (Quadro 2).

Pela leitura do Quadro 3 percebemos que a maioria dos profissionais (90%) possui o grau de licenciatura, seguidos de apenas 5% com pós-graduação e mais 5% com o grau de mestre.

QUADRO 1 - SEXO DOS INQUIRIDOS



QUADRO 2 - IDADE DOS INQUIRIDOS

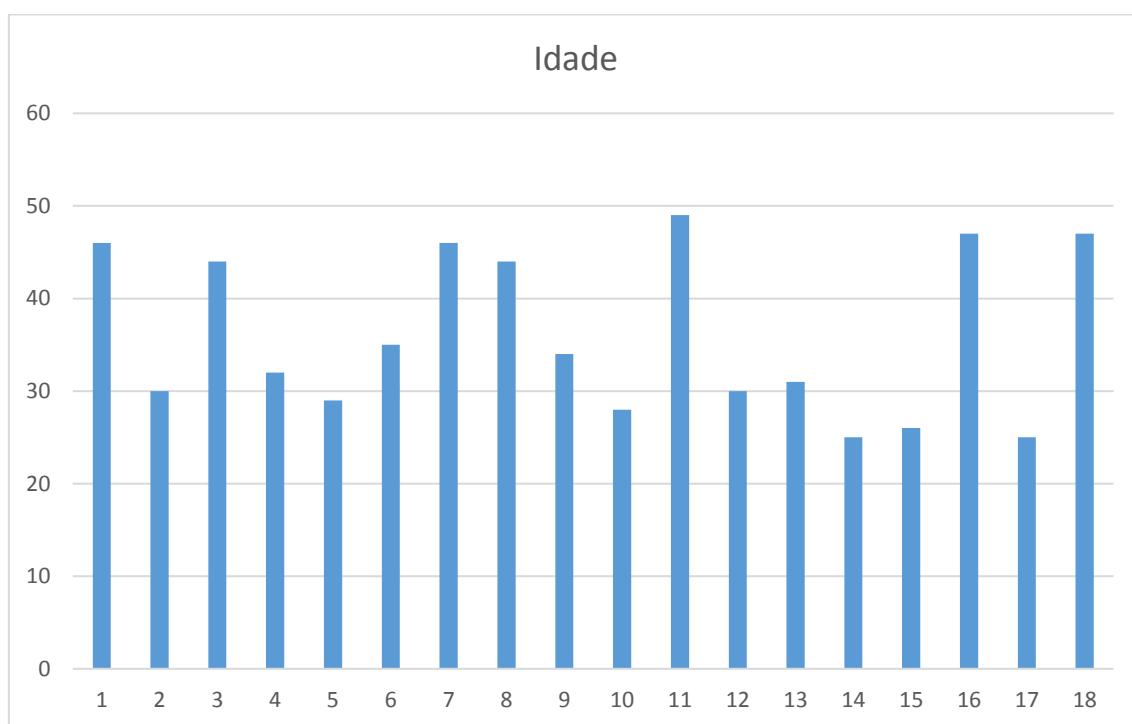


TABELA 1 - IDADE

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	25-29	5	26,3	26,3	26,3
	30-35	6	31,6	31,6	57,9
	36-40	1	5,3	5,3	63,2
	41-45	2	10,5	10,5	73,7
	46-50	5	26,3	26,3	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

QUADRO 3 - GRAU DE ESCOLARIDADE DA AMOSTRA

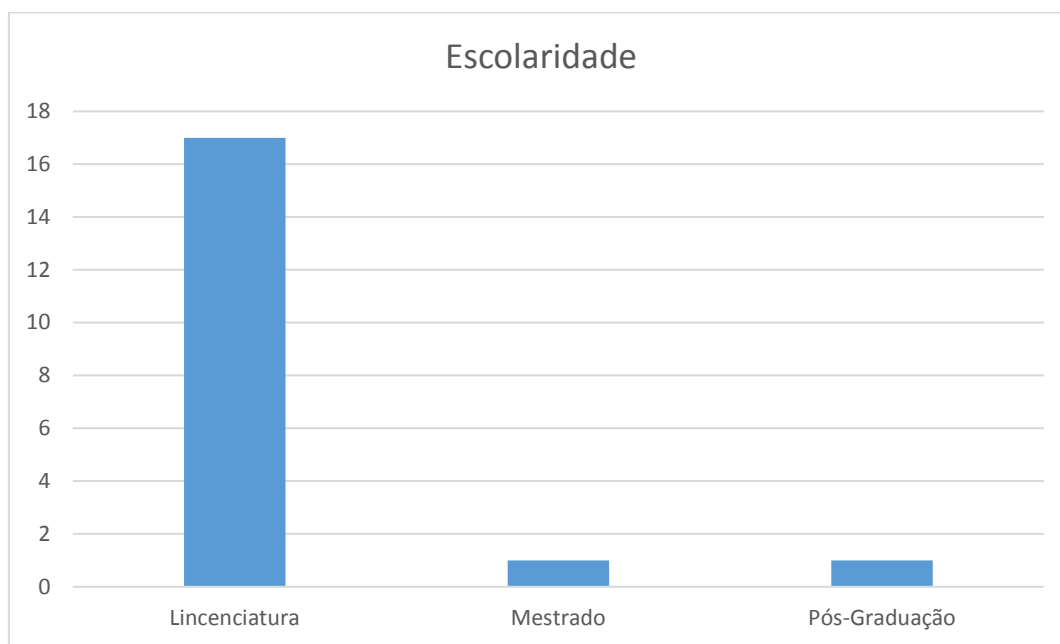


TABELA 2 - ESCOLARIDADE

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Licenciatura	17	89,5	89,5	89,5
	Mestrado	1	5,3	5,3	94,7
	Pós-Graduação	1	5,3	5,3	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

O Quadro 4 mostra-nos os anos de experiência dos profissionais na área da publicidade. Os resultados vão desde de apenas 1 ano até aos 30 anos de experiência. Quanto à predominância, como se pode ver na Tabela 3 - Anos de Experiência, a maior parte dos inquiridos (37%) tem entre 1 a 5 anos de experiência. A seguir, dos 6 aos 10 anos são 16% e dos 11 aos 15 com 5%, depois pelos que possuem entre 16 a 20 anos de experiência (26%). Por fim, dos 21 aos 25 são apenas 5% e dos 26 aos 30 são 11%.

Como também é visível através dos resultados do Quadro 5, quando questionados acerca da dimensão da sua empresa, 63% dos inquiridos responderam que trabalham em empresas com 10 ou mais colaboradores (opção c). Os restantes 37% dos inquiridos responderam trabalhar numa empresa com menos de 10 colaboradores (opção b).

No Quadro 5 não incluímos a primeira possibilidade de escolha (opção a) desta questão, uma vez que nenhum freelancer participou no estudo.

.

QUADRO 4 - ANOS DE EXPERIÊNCIA DOS INQUIRIDOS

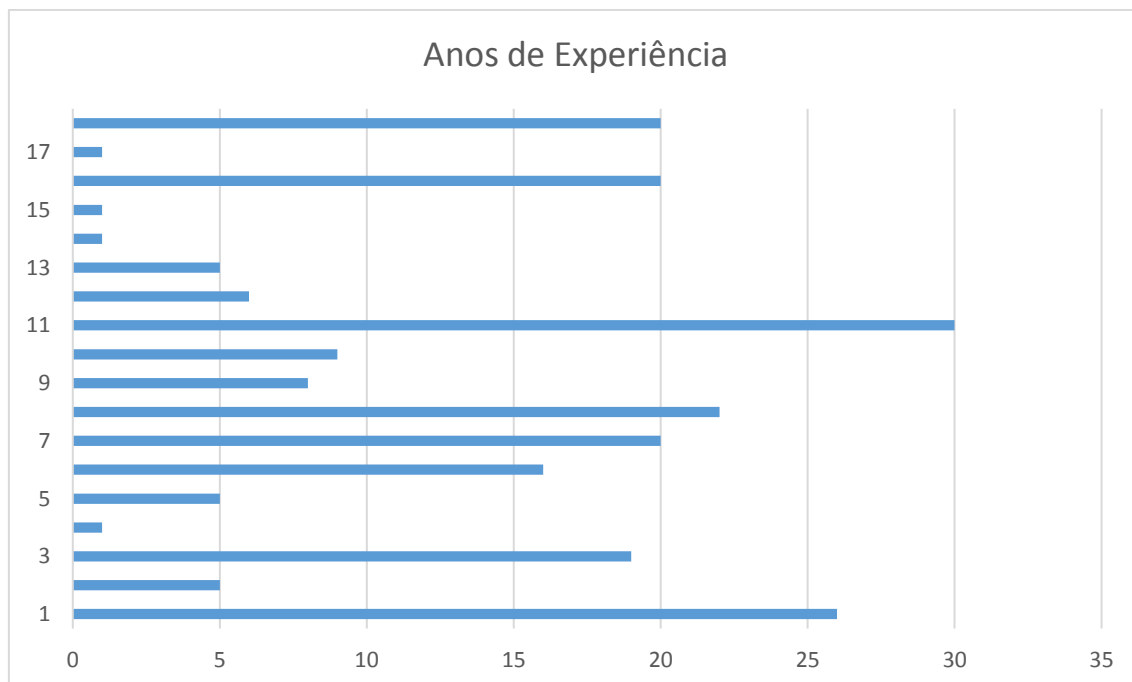


TABELA 3 - ANOS DE EXPERIÊNCIA

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	1-5	7	36,8	36,8	36,8
	6-10	3	15,8	15,8	52,6
	11-15	1	5,3	5,3	57,9
	16-20	5	26,3	26,3	84,2
	21-25	1	5,3	5,3	89,5
	26-30	2	10,5	10,5	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

QUADRO 5 - DIMENSÃO DAS EMPRESAS DA AMOSTRA

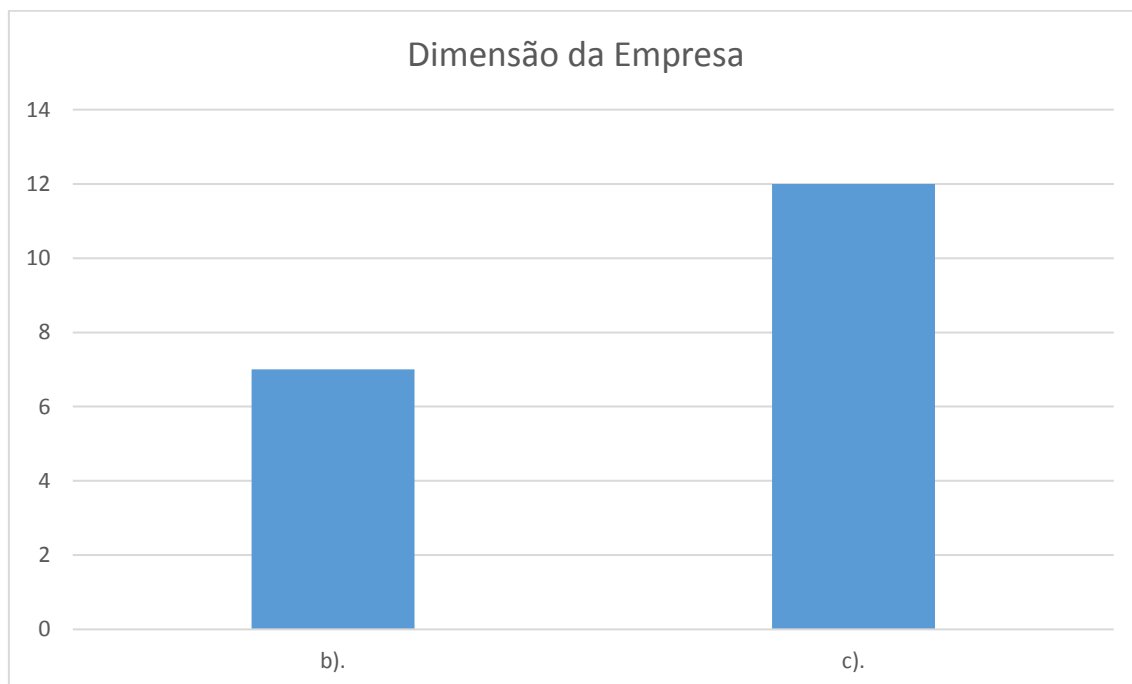


TABELA 4 - DIMENSÃO DA EMPRESA

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	b) empresa pequena dimensão	7	36,8	36,8	36,8
	c) empresa maior dimensão	12	63,2	63,2	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

À questão “Por quantas pessoas é composto o departamento criativo da empresa em que trabalha?”, 15.8% responderam trabalhar com 1 a 3 pessoas, enquanto a maioria (52.6%), afirmou trabalhar com 4 a 7 pessoas e 31.6%, indicaram trabalhar com 8 a 10 pessoas (Quadro 6; Tabela 5).

A questão 7 do primeiro grupo, “Qual é a sua função no departamento criativo?”, revelou que no conjunto dos inquiridos existem 10 funções diferentes: os copywriters (21%), os designers gráficos (21%), seguidos dos diretores criativos (16%) e dos diretores de arte (10,5%). As restantes 6 funções (Diretor de design, designer multimédia, designer comunicação, gestor de redes sociais, criativo e arte-finalista) registaram apenas uma resposta (5%) (Quadro 7; Tabela 6).

É importante referir também que existe um gestor de redes sociais entre a amostra, e que apesar de, à primeira vista, parecer uma função não criativa, neste caso o inquirido participa ativamente nos briefings da empresa e também define estratégias de comunicação digitais para os clientes da empresa, como foi explicado no momento do preenchimento do questionário pela empresa a que pertencia o inquirido em questão, pelo que as suas respostas foram consideradas para efeito do presente estudo.

QUADRO 6 - MEMBROS NO DEPARTAMENTO CRIATIVO DA AMOSTRA

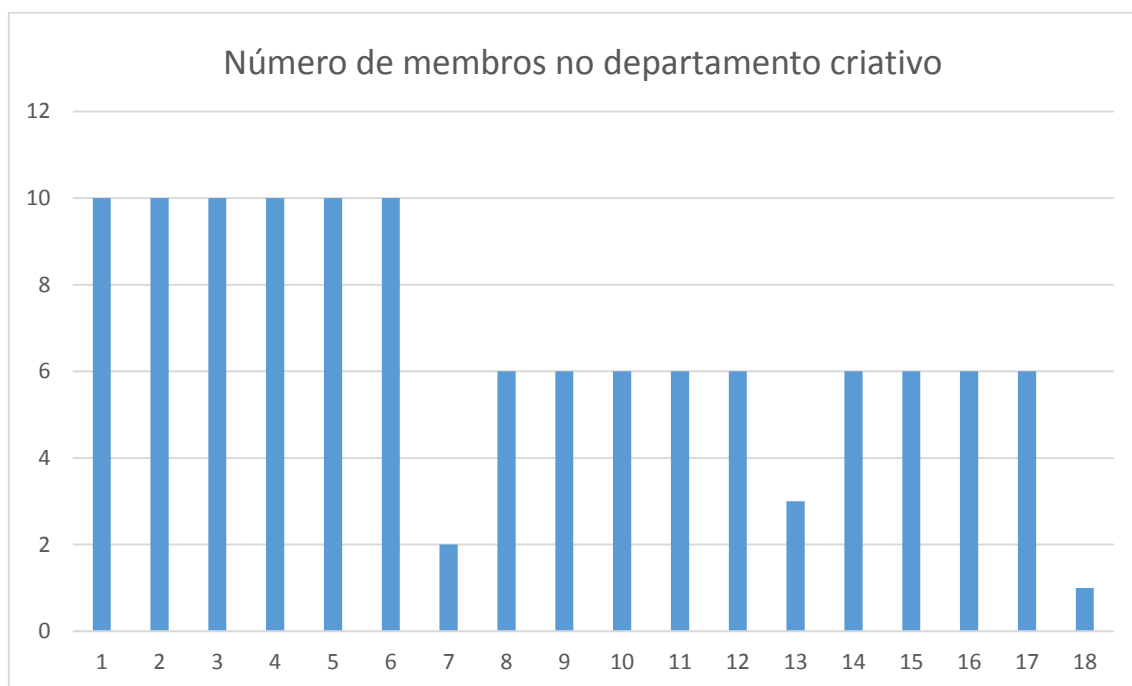


TABELA 5 - DEPARTAMENTO CRIATIVO DAS EMPRESAS

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	1-3	3	15,8	15,8	15,8
	4-7	10	52,6	52,6	68,4
	8-10	6	31,6	31,6	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

QUADRO 7 - FUNÇÃO NA EMPRESA

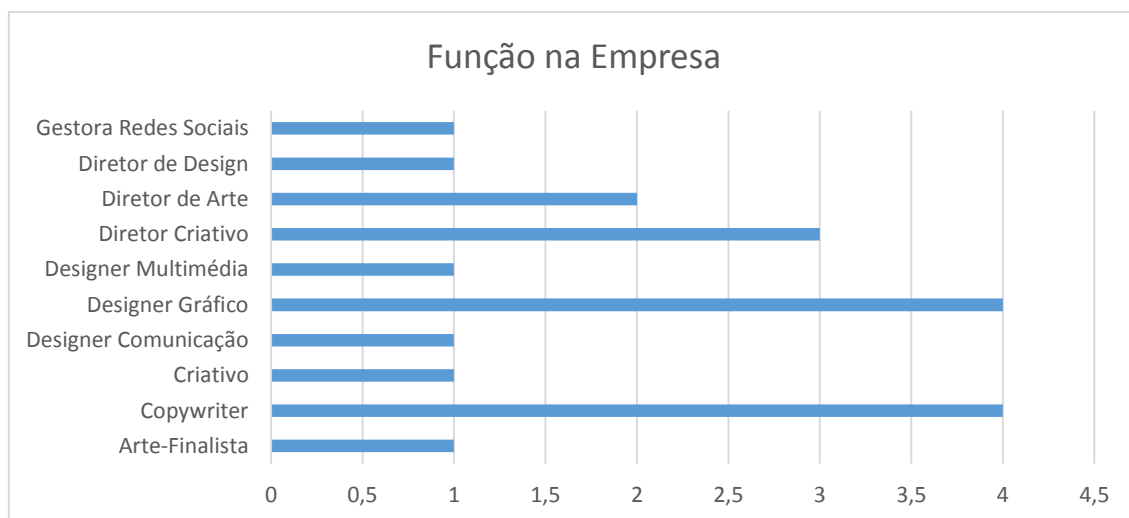


TABELA 6 - FUNÇÃO NO DEPARTAMENTO CRIATIVO

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Gestora de redes sociais	1	5,3	5,3	5,3
	Diretor de Design	1	5,3	5,3	10,5
	Diretor de Arte	2	10,5	10,5	21,1
	Diretor Criativo	3	15,8	15,8	36,8
	Designer Multimédia	1	5,3	5,3	42,1
	Designer Gráfico	4	21,1	21,1	63,2
	Designer Comunicação	1	5,3	5,3	68,4
	Criativo	1	5,3	5,3	73,7
	Copywriter	4	21,1	21,1	94,7
	Arte-Finalista	1	5,3	5,3	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

A questão 1 do segundo grupo, “Por favor explique por fases como se desenrola, normalmente, o processo criativo desde que recebe um briefing até à resolução do trabalho”, resultou em respostas da natureza muito distinta, quer no que se refere às etapas mencionadas, quer no que respeita à natureza dos passos de cada etapa. Procurámos traduzir o melhor possível as respostas obtidas, através da Tabela 7, na qual são listadas todas as diferentes fases usadas como resposta. Estão presentes todas as opções que cada um dos inquiridos referiu. O valor 1 representa que o inquirido respondeu aquela fase e o 0 significa que não mencionou a resposta. A coluna final à direita demonstra o total de menções de cada fase.

Depois de analisarmos este quadro, procurámos correlações existentes entre as fases e alguns dos dados demográficos disponíveis. No entanto, como será possível comparar nos apêndices 6, 7 e 8, não foi possível verificar uma correlação óbvia, nem através das tabelas de referência cruzada, nem das tabelas de correlações.

O motivo aparenta ser o baixo número de inquiridos, que complica as correlações pois são poucos os números de questionários com elementos demográficos em comum.

Quanto às fases mais referidas no estudo, são demasiado variadas para haver um maior peso de algumas, no entanto, existem quatro que se destacam: a Análise de Briefing, com 12.1%, a Pesquisa de Informação, com 10.3%, o Brainstorming (Em grupo/individual) com 11.2%, Maquetização/Execução com 12.9% e ainda a Apresentação ao Cliente com 9.5%, como é possível observar na Tabela 8 ou no Quadro 8. Por fim, também as fases Arte-Final (6.9%) e Produção/Implementação (5.2%) mostram alguma popularidade.

TABELA 7 - FASES DO PROCESSO CRIATIVO

	Número do inquérito																			
Fase do processo criativo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	Número de respostas da amostra
Análise do briefing	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	14
Ouvir o cliente	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Reunião com departamento de estratégia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Discussão do briefing em grupo (debrief)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	3
Definição do problema/Tirar dúvidas	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	3
Aferir as restrições do cliente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Estudo do mercado do cliente	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Pesquisa e estudo do cliente e da proposta em questão	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Pesquisa da concorrência	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Pesquisa de informação	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	12
Cruzamento e análise de informação	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Comparação de conteúdos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Brainstorming (Em grupo/individual)	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	13

Criação de listas com palavras-chave	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Esboço	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	3
Seleção da melhor(es) ideia(s)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	3
Concretização da ideia em imagens/palavras	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Apresentação interna (Diretor criativo e/ou ao contato)	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	5
Alterações	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	5
Maquetização/Execução	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	15
Apresentação ao cliente	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	11
Aprovação	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	4
Revisão	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Arte-Final	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	8
Produção/Implementação	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	6

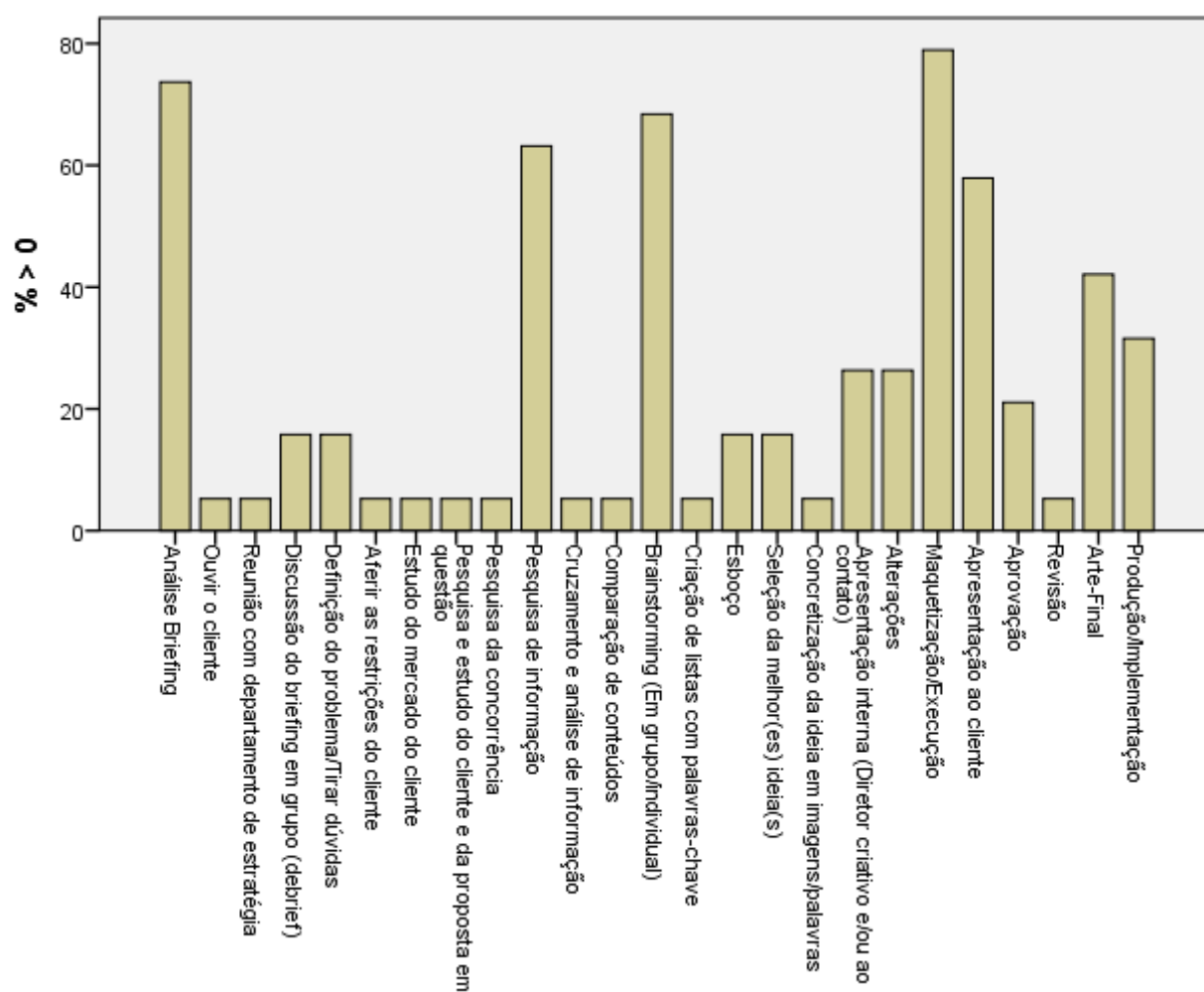
TABELA 8 - PROCESSO CRIATIVO FREQUÊNCIAS

		Respostas		Percentagem de casos
		N	Percentagem	
EscolhasProcessoCriativo ^a	Análise Briefing	14	12,1%	73,7%
	Ouvir o cliente	1	0,9%	5,3%
	Reunião com departamento de estratégia	1	0,9%	5,3%
	Discussão do briefing em grupo (debrief)	3	2,6%	15,8%
	Definição do problema/Tirar dúvidas	3	2,6%	15,8%
	Aferir as restrições do cliente	1	0,9%	5,3%
	Estudo do mercado do cliente	1	0,9%	5,3%
	Pesquisa e estudo do cliente e da proposta em questão	1	0,9%	5,3%
	Pesquisa da concorrência	1	0,9%	5,3%
	Pesquisa de informação	12	10,3%	63,2%
	Cruzamento e análise de informação	1	0,9%	5,3%
	Comparação de conteúdos	1	0,9%	5,3%
	Brainstorming (Em grupo/individual)	13	11,2%	68,4%
	Criação de listas com palavras-chave	1	0,9%	5,3%
	Esboço	3	2,6%	15,8%
	Seleção da melhor(es) ideia(s)	3	2,6%	15,8%
	Concretização da ideia em imagens/palavras	1	0,9%	5,3%
	Apresentação interna (Diretor criativo e/ou ao contato)	5	4,3%	26,3%
	Alterações	5	4,3%	26,3%
	Maquetização/Execução	15	12,9%	78,9%
	Apresentação ao cliente	11	9,5%	57,9%
	Aprovação	4	3,4%	21,1%

Revisão	1	0,9%	5,3%
Arte-Final	8	6,9%	42,1%
Produção/Implementação	6	5,2%	31,6%
Total	116	100,0%	610,5%

a. Grupo de dicotomia tabulado no valor 1.

QUADRO 8 - FASES DO PROCESSO CRIATIVO ESCOLHIDAS PELA AMOSTRA



No que diz respeito à frequência de utilização de técnicas verificamos, conforme Quadro 8 e as Tabelas 9, 10, 11, 12 e 13, a Técnica A (que corresponde ao Brainstorming) e a Técnica E (que corresponde à Synectics) são as mais usadas. Recordamos que nesta questão, apenas descrevemos as técnicas no questionário, sem revelar o seu nome.

Como se pode verificar no Quadro 8, 68% dos inquiridos afirmaram usar a Técnica A *Muitas Vezes*, enquanto 32% afirmaram usá-la *Às Vezes*. Nenhum profissional afirmou não a usar.

Quanto à Técnica B (Brainwriting), com 0 ocorrências para a opção *Muitas Vezes*, apenas é empregue por 16% dos inquiridos *Às Vezes* e a maioria (84%) afirmou *Nunca* a utilizar

A Técnica C, correspondente à técnica denominada por Mindmap, teve 5% em *Muitas Vezes*, 42% em *Às Vezes* e 53% em *Nunca*.

Na Técnica D, pode-se voltar a verificar pouco uso da técnica de Análise Morfológica, com apenas 5% *Muitas Vezes*, 21% *Às Vezes* e 74% *Nunca*.

Por fim, na Técnica E, observa-se uma enorme utilização da técnica Synectics, com valores como 68% em *Muitas Vezes* e 26% em *Às Vezes*. Restando apenas 5% para *Nunca*.

QUADRO 9 - UTILIZAÇÃO DAS TÉCNICAS

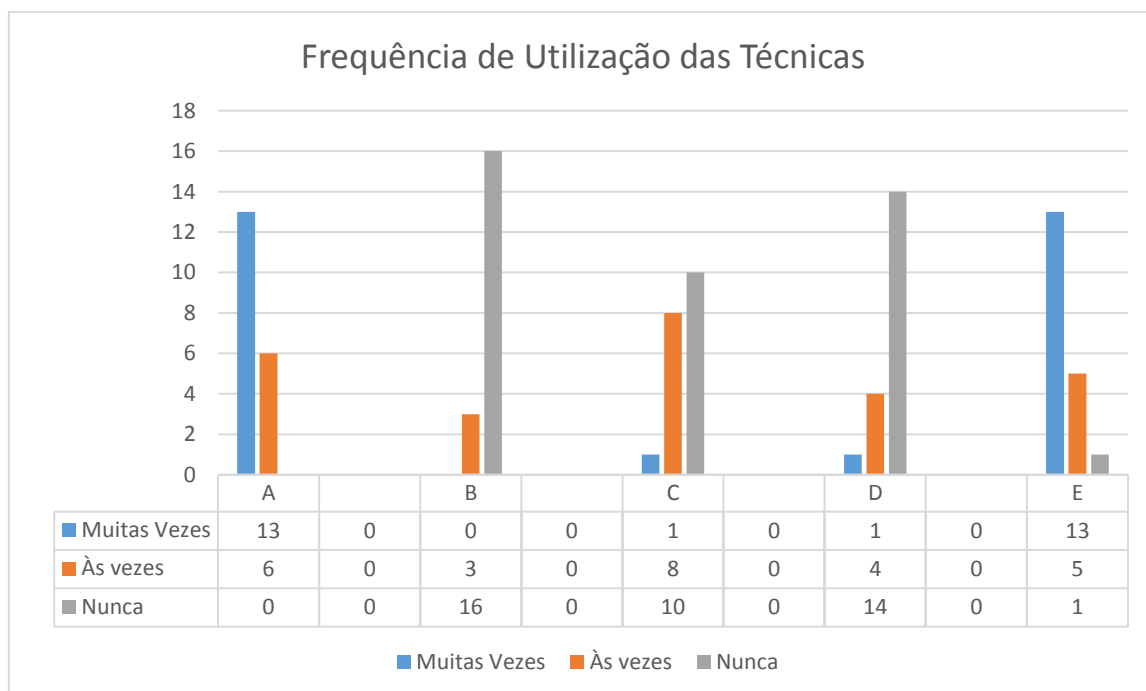


TABELA 9 - FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DA TÉCNICA A

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Muitas Vezes	13	68,4	68,4	68,4
	Às Vezes	6	31,6	31,6	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

TABELA 10 - FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DA TÉCNICA B

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Às Vezes	3	15,8	15,8	15,8
	Nunca	16	84,2	84,2	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

TABELA 11 - FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DA TÉCNICA C

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Muitas Vezes	1	5,3	5,3	5,3
	Às Vezes	8	42,1	42,1	47,4
	Nunca	10	52,6	52,6	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

TABELA 12 - FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DA TÉCNICA D

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Muitas Vezes	1	5,3	5,3	5,3
	Às Vezes	4	21,1	21,1	26,3
	Nunca	14	73,7	73,7	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

TABELA 13 - FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DA TÉCNICA E

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Muitas Vezes	13	68,4	68,4	68,4
	Às Vezes	5	26,3	26,3	94,7
	Nunca	1	5,3	5,3	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Na questão seguinte, (ver Quadro 9.) o Brainstorming obteve 100% de respostas “Conhecia”, revelando ser uma técnica universalmente conhecida.

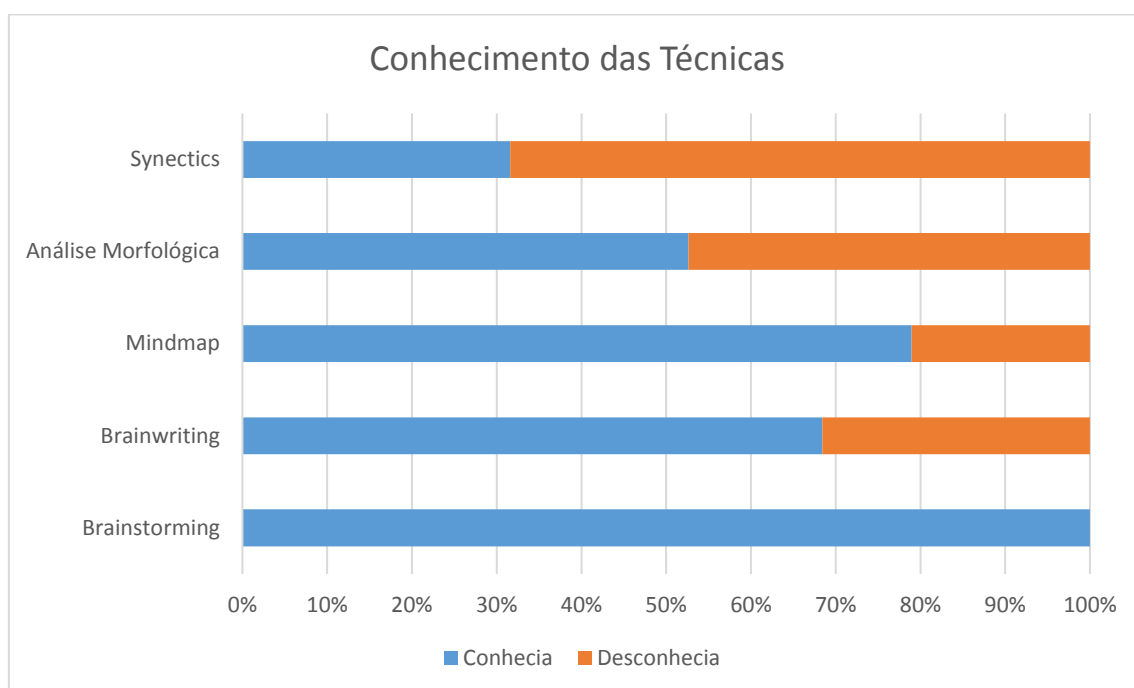
Quanto ao Brainwriting, apesar de não usufruir de muita utilização, 68% dos inquiridos afirmaram conhecer a técnica, enquanto 32% a desconheciam.

A respeito da técnica Mindmap, 79% dos inquiridos optaram pela resposta *Conhecia* e apenas 21% optaram pela resposta *Desconhecia*.

No que concerne à Análise Morfológica, 53% dos inquiridos revelaram ter conhecimento da mesma, e 47% desconhecimento.

Finalmente, quanto à técnica Synectics, podemos verificar que é conhecida apenas por 32% dos inquiridos

QUADRO 10 - CONHECIMENTO DAS TÉCNICAS



Na última questão, “Utiliza alguma técnica que não tenha sido mencionada?” obtivemos duas respostas. Nestas, foram indicadas duas técnicas, não se mencionando o seu nome, mas sim referindo a respetiva mecânica.

A primeira técnica sugerida foi a de colocar 50 quadrados numa folha de papel e depois preencher todos com uma ideia.

Quanto à segunda: pesquisar informação irrelevante, assumindo que toda a informação existente tem potencial para dar em ideias.

TABELA 14 - UTILIZA ALGUMA TÉCNICA QUE NÃO TENHA SIDO MENCIONADA?

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Sim	2	10,5	10,5	10,5
	Não	17	89,5	89,5	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

5.6 Discussão de resultados

Com os resultados conseguidos é possível chegar a algumas conclusões relevantes. Primeiramente, a idade dos trabalhadores neste setor parece ser bastante equilibrada, havendo uma ligeira inclinação para a faixa entre os 30 e os 35 anos (32%).

No entanto, nas qualificações escolares existe um claro domínio por parte da licenciatura com 90%.

Um dado surpreendente, é que parece ser um que aposta em pessoas com pouca experiência, visto que 37% da amostra tinha apenas 1 a 5 anos de experiência.

Existe também um dado peculiar que não é perceptível na questão 5 “Qual a resposta que melhor se adequa à sua situação laboral?”, mas que se torna claro na seguinte “Por quantas pessoas é composto o departamento criativo da empresa em que trabalha?”.

Primeiramente, parece haver, como estava inicialmente previsto, dois tipos de empresas: as de maior dimensão e as de menor. No entanto, ao observar o gráfico de resultados da questão 6 é possível chegar a uma conclusão interessante: Existe ainda um terceiro tipo de empresa com uma dimensão micro. Sendo que todas estas organizações tem como principal função o serviço criativo, ao ter apenas 1 ou 2 elementos criativos, demonstra como realmente é uma empresa pequena. Sendo, portanto, possível constatar que existe alguma disparidade quanto ao tamanho do departamento criativo nas agências da cidade do Porto.

Como é possível verificar, existe uma enorme variedade de funções profissionais nas agências de publicidade, pois os 19 inquiridos mencionaram um total de 10 funções diferentes, onde se destacam os copywriters e os designers gráficos, seguidos dos diretores criativos e diretores de arte, como as funções mais populares entre as agências.

Quanto aos resultados do processo criativo, demonstram que a teoria é efetivamente utilizada na prática, como é visível através de um cruzamento entre a categorização de cada fase indicada pelos inquiridos, com o modelo de Amabile.

Através deste modelo, é possível atribuir cada uma destas fases a uma das fases pertencentes ao modelo como é demonstrado na Tabela 15.

TABELA 15 - MODELO DE AMABILE VS RESPOSTAS AO QUESTIONÁRIO

<i>Problema ou apresentação de tarefa</i> - O problema pode vir de um estímulo interno ou externo.	<ul style="list-style-type: none"> - Análise do briefing - Ouvir o cliente - Reunião com departamento de estratégia - Discussão do briefing em grupo (debrief) - Definição do problema/Tirar dúvidas - Aferir as restrições do cliente
<i>Preparação:</i> Recolha ou reativação de informação relevante.	<ul style="list-style-type: none"> - Estudo do mercado do cliente - Pesquisa e estudo do cliente e da proposta em questão - Pesquisa da concorrência - Pesquisa de informação - Cruzamento e análise de informação - Comparação de conteúdos
<i>Geração de resposta:</i> Pesquisa pela memória e ambiente imediato para responder ao problema.	<ul style="list-style-type: none"> - Brainstorming (Em grupo/individual) - Criação de listas com palavras-chave - Esboço - Seleção da melhor(es) ideia(s)
<i>Validação de resposta:</i> Testar a possível resposta contra o conhecimento e critério de avaliação.	<ul style="list-style-type: none"> - Alterações - Apresentação interna (Diretor criativo e/ou ao contato) - Apresentação ao cliente - Aprovação
<i>Resultado:</i> Decisão de progredir ou terminar o processo.	<ul style="list-style-type: none"> - Concretização da ideia em imagens/palavras - Maquetização/Execução - Revisão - Arte-Final - Produção/Implementação

Para além deste pormenor, da teoria ser aplicada na prática, também é bastante relevante o seguinte reparo:

Como está demonstrado na Tabela 16, ao juntar as fases mais referidas pela amostra, pode-se criar um exemplo de um processo criativo completo como está representado em cima. Estas fases aparentam ser os pilares pelos quais os profissionais se guiam.

TABELA 16 - RESPOSTAS MAIS FREQUENTES ORGANIZADAS

Passo 1	Análise de Briefing (12.1%)
Passo 2	Pesquisa de Informação (10.3%)
Passo 3	Brainstorming (Em grupo/individual) (11.2%)
Passo 4	Maquetização/Execução (12.9%)
Passo 5	Apresentação ao Cliente (9.5%)
Passo 6	Arte-Final (6.9%)
Passo 7	Produção/Implementação (5.2%)

Agora, quanto à frequência de utilização de técnicas, após uma análise dos resultados, já é possível verificar o contrário, que a teoria aparenta não ter muito lugar na prática, pelo menos nesta categoria, de técnicas de estimulação de criatividade, pois apenas duas técnicas podem ser consideradas como utilizadas, sendo que as restantes são pouco ou nada utilizadas. Aliás, como se pode ver na Tabela 17, a maior parte das respostas totais foi *Nunca* com 43.2%

TABELA 17 - FREQUÊNCIAS DE UTILIZAÇÃO: TOTAL DE RESPOSTAS

		Respostas		Percentagem de casos
		N	Percentagem	
FREQ ^a	Muitas Vezes	28	29,5%	147,4%
	Às Vezes	26	27,4%	136,8%
	Nunca	41	43,2%	215,8%
Total		95	100,0%	500,0%

a. Grupo

No entanto, na técnica Synectics, podemos verificar que, com apenas 32% dos inquiridos a conhecerem a técnica e os restantes 68% a não a conhecerem, é de notar que na resposta

anterior tenha sido afirmado que 68% dos inquiridos utiliza esta técnica *Muitas Vezes* e 26% *Às Vezes*, o que demonstra que há a possibilidade de existirem técnicas a serem utilizadas, sem o utilizador ter o conhecimento do nome ou da existência da mesma no mundo literário.

Conclusão

Com este trabalho, pretendia explorar o tema do processo criativo nas agências de publicidade no Porto, comparando a teoria à prática. O principal objetivo era mesmo entender qual era o processo criativo existente e de que formas se estimulava a criatividade no mundo profissional publicitário.

Começamos o nosso trabalho por esclarecer alguns aspetos importantes de forma a explicar melhor o conceito de criatividade e as suas linhas de pesquisa. O âmbito desta tarefa permitiu delimitar o alcance deste conceito. Após esse momento, foram exploradas as temáticas que derivaram desse tema, como a ideia e o processo criativo. Seguidamente abordámos a publicidade, as agências que a praticam de forma profissional e os ambientes e elementos influenciadores da criatividade, terminando com as técnicas de estimulação da mesma.

No final, é possível perceber melhor e de forma mais aprofundada o funcionamento do processo criativo nas agências de publicidade do Grande Porto. Conseguimos verificar que a realidade dos processos criativos coincide com a teoria existente na literatura e podemos também concluir que apesar de existirem algumas técnicas desenvolvidas e teorizadas, são poucas as colocadas em prática, estando então atualmente em aberto uma possibilidade de ainda poder ser desenvolvida uma técnica de qualidade e que evoque a utilização da mesma no mundo profissional.

É, portanto, viável afirmar que os objetivos propostos inicialmente foram atingidos, como era previsto. Apesar de alguns entraves temporais e alguns obstáculos foi possível desenvolver o estudo criado e aplica-lo na prática.

Bibliografia

Amabile, T.M. (1983). *The Social Psychology of Creativity*, New York: Springer – Verlag.

Amabile, T.M. (1988). *A model of organizational innovation*, Research in Organizational Behavior.

Amabile, T.M. (1994). *Creativity in Context*. Boulder, CO: Westview Press.

Ángeles, J. (1996) *Creatividad Publicitaria Concepto, Estrategias y Valoracio*. Navarra: Eunsa.

Akrani, G. (2013). Departments and Organizational Structure of an Advertising Agency. [Em linha]. Disponível em <<http://kalyan-city.blogspot.pt/2013/08/departments-and-organizational.html>> [Consultado em 14/06/2016].

Arieti, S. (1976) *Creativity. The Magic Synthesis*. New York: Basic Books.

Barron, F. (1968). *Creativity and Personal Freedom*. New York: Van Nostrand.

Beaudot, A. (1980) *La Creatividad*, Madrid: Narcea.

Bell, J. A. (1992). *Creativity, TV Commercial Popularity, and Advertising Expenditures*. International Journal of Advertising 11 (2): 165–183.

Brochand, B. *et al.* (1999) *Publicitor*, Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Broussard, S. C. e Garrison, M. E. B. (2004). *The relationship between classroom motivation and academic achievement in elementary school-aged children*. Family and Consumer Sciences Research Journal, 106–120.

Caetano, J., Marques, H. e Silva, C. (2011). *Publicidade: fundamentos e estratégias*. Lisboa, Escolar Editora.

Carvalho, M. (1999). *Modelo Prescritivo para a Solução de Problemas nas etapas iniciais do Desenvolvimento de Novos Produtos*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.

Carvalho, M. e Black, N. (2000). *Rumo a um modelo para a Solução Criativa de Problemas nas Etapas Iniciais de Desenvolvimento de Produtos*. II Congresso Brasileiro de Gestão do Desenvolvimento de Produto. Pp.1-10.

Chicarino, G. (2005). *O uso de Mind Map como ferramenta de Gestão de Projetos*. Inova - Gestão e Tecnologia: pp 3-4.

Couch, R. (1993). *Synectics and Imagery: Developing Creative Thinking Through Images*. Art, Science & Visual Literacy: Selected Readings from the Annual Conference of the International Visual Literacy Association (24th, Pittsburgh, PA. September 30 - October 4, 1992).

De Masi, D. (2003) *Criatividade e Grupos Criativos*, Rio de Janeiro: Sextante.

Deci, E. L., Koestelr, R., e Ryan, R. M. (1999). *A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation*. Psychological Bulletin, 125, 627-668.

Denis, L., et al. (2003) *MERCATOR XXI*. Lisboa, Publicações Dom Quixote.

Domingos, D. (2012). *A Criatividade nas Agências de Publicidade*. Relatório de Estágio/ Mestrado em Design Editorial. Instituto Politécnico de Tomar.

El-Murad, J. e D. C. West. (2004). *The Definition and Measurement of Creativity: What Do We Know?* Journal of Advertising Research 44 (2): 188–201.

González, M. (1996) *Teoría General de la Publicidad*, Madrid: Fondo de Cultura Económica

Griffin, W. G. (2008). *From Performance to Mastery: Developmental Models of the Creative Process*. *Journal of Advertising* 37 (4): 95–108.

Guay, F., Chanal, J., Ratelle, C. F., Marsh, H. W., Larose, S. e Boivin, M. (2010). *Intrinsic, identified, and controlled types of motivation for school subjects in young elementary school children*. *British Journal of Educational Psychology*, 80(4), 711–735.

Hackley, C. E. (1998). *Social Constructionism and Research in Marketing and Advertising*. *Qualitative Market Research: An International Journal* 1 (3): 125–131.

Haberland, G. S. e P. A. Dacin. (1992). *The Development of a Measure to Assess Viewers' Judgements of the Creativity of an Advertisement: A Preliminary Study*. *Advances in Consumer Research* 19 (1): 817–825.

Helgesen, T. (1994). *Advertising Awards and Advertising Agency Performance Criteria*. *Journal of Advertising Research* 34 (4): 43–53.

Higgins, J. (1994). *101 Creative Problem Solving Techniques*. New York: Paperback.

Hill, R. e Johnson, L.W. (2004). *Understanding Creative Service: A Qualitative Study of the Advertising Problem Delineation, Communication and Response (APDCR) Process*. *International Journal of Advertising* 23 (3): 285–307.

Hirschman, E. C. (1989). *Role-Based Models of Advertising Creation and Production*. *Journal of Advertising* 18 (4): 42–53.

Isaksen, S. (1998). *A Review of Brainstorming Research: Six Critical Issues for Inquiry*. Creative Problem Solving Group, Buffalo Monograph 302 (Creativity): pp.1-28.

Johar, G. V., Holbrook M. B., e Stern, B. B. (2001). *The Role of Myth in Creative Advertising Design: Theory, Process and Outcome*. *Journal of Advertising* 30 (2): 1–25.

Jung, C. (1933) *Modern Man in Search of a Soul*. New York, Harcourt Brace & Company Inc.

Kelly, P. (1997). Introduction to Synectics Methodology. [Em linha]. Disponível em <<http://www.facplus.com/thfac2.html>> [Consultado em 27/03/2016].

Koslow, S., Sasser S. L. e Riordan E. A. (2003). *What is Creative to Whom and Why? Perceptions in Advertising Agencies*. Journal of Advertising Research 43 (1): 96–110.

Kover, A. J. (1995). *Copywriters' Implicit Theories of Communication: An Exploration*. Journal of Consumer Research 21 (4): 596–611.

Lampreia, J. M. (1996). *Técnicas de comunicação*. (7ª ed). Publicações Europa-América.

Leyden, A. (2012). 6 Tips on How to Create an Online Mind Map with ExamTime. [Em linha]. Disponível em <<https://www.examtime.com/blog/6-tips-on-how-to-create-an-online-mind-map-with-examtime/>> [Consultado em 20/07/2016].

Lubart, T. I. (2001). *Models of the creative process: Past, present and future*. Creativity Research Journal, 13 (3-4), 295-308.

Majaro, S. (1998). *Criatividade: um passo para o sucesso*, Publicações Europa-América.

Mann, D. e Care, I. (2000). Using MindMaps with TRIZ. [Em linha]. Disponível em <<http://www.npd-solutions.com/bok.html>> [Consultado em 23/03/2016]: pp.1-7.

Mesquita, F. (2014). *Comunicação Visual, Design e Publicidade*. Lisboa, Editora Média.

Moles, A. e Caude R. (1977) *Creatividad y Métodos de innovación*, Madrid: Ibérico Europea de Ediciones.

Mondroski, M. M., Reid L. N. e Russell, J. T. (1983). *Agency Creative Decision Making: A Decision Systems Analysis*. *Current Issues and Research in Advertising* 6 (1): 57–69.

Moreira, Tavares J. C., Pasquale, Pietrangelo, P. e Dubner, Gilbert, A. (1996) *Dicionário de Termos de Marketing*, São Paulo: Atlas.

Munari, B. (1993) *Das coisas nascem coisas*, Lisboa: Edições 70.

Munari, B. (1997) *Fantasia*, Lisboa: Edições 70.

Na, W., Marshall, R. e Woodside, A.G. (2009). *Decision System Analysis of Advertising Agency Decisions*. *Qualitative Market Research: An International Journal* 12 (2): 153–170.

Ortega, E. (1997) *La comunicación publicitaria*, Madrid: Pirámide.

Osborn, A. (1953) *Applied Imagination*. New York: Charles Scribner.

Rossmann, J. (1931). *The Psychology of the Inventor*. Washington DC: Inventor's Publishing.

Rouquette, M. (1973). *A Criatividade*. Lisboa, Edição Livros do Brasil

Seabra, J.M. (2007). *Criatividade*. Tese de Licenciatura em Psicologia, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

Stewart, D. W., Cheng, Y. e Wan, H. (2008). *Envisioning the Future of Advertising Creativity Research: Alternative Perspectives. Creative and Effective Advertising: Balancing Spontaneity and Discipline*. *Journal of Advertising* 37 (4): 135–139.

Stuhlfaut, M. W. e Vanden Bergh, B. G. (2014). *Creativity is . . . : A Metaphoric Model of the Creative Thought Process*. *Journal of Marketing Communications* 20 (6): 383–396.

Tschimmel, K. (2003). O pensamento criativo em design. [Em Linha]. Disponível em <http://www.crearmundos.net/primeros/artigo%20katja%20o_pensamento_criativo_em_design.htm#_ftnref1> [Consultado em 30/03/2016].

Turnbull, S. & Wheeler C. (2015). *The advertising creative process: A study of UK agencies*, Journal of Marketing Communications.

Ulmann, G. (1972) *Creatividad*, Madrid: Rialp.

Graham, W. (1926) *The Art of Thought*. New York, Harcourt Brace & Company Inc.

White, A., e Smith, B. L. (2001). *Assessing Advertising Creativity Using the Creative Product Semantic Scale*. Journal of Advertising Research 41 (6): 27–34.

Young, J.W. (1965). *A Technique for Producing Ideas*. McGraw-Hill.

Apêndices

Índice de Apêndices

Apêndice 1 - (Questionário)	80
Apêndice 2.....	85
Apêndice 3.....	90
Apêndice 4.....	93
Apêndice 5.....	95
Apêndice 6.....	99
Apêndice 7.....	100
Apêndice 8.....	101

Apêndice 1

Questionário

Este estudo é parte da elaboração da dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação pela Universidade Fernando Pessoa, desenvolvida pelo mestrando Pedro Filipe Araújo Sousa.

Com o presente questionário pretendemos abordar o processo criativo nas agências de publicidade e averiguar, concretamente, o modo como os diferentes profissionais do departamento criativo de uma agência procedem para chegar a uma ideia criativa. Pretendemos também a obtenção de dados que nos permitam confrontar teoria e prática relativa a algumas técnicas existentes de estimulação da criatividade.

Os dados recolhidos pelo presente questionário serão tratados estatisticamente e nunca de forma individual. As suas respostas serão utilizadas unicamente com fins de investigação. Estamos apenas interessados no valor que a sua perspetiva e experiência nos podem trazer.

As respostas do referido questionário são confidenciais e anónimas e a participação nesta investigação é voluntária, podendo o entrevistado recusar-se a responder a qualquer momento

As suas respostas são fundamentais para o desenvolvimento da pesquisa. Agradecemos a sua participação e pedimos que leia e assine, se concordar, a declaração de consentimento informado.

I - Declaração de consentimento informado.

DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Designação do Estudo (em português):

Eu, abaixo-assinado, (nome completo do participante no estudo)

_____, compreendi a explicação que me foi fornecida acerca da participação na investigação que se tenciona realizar, bem como do estudo em que serei incluído. Foi-me dada oportunidade de fazer as perguntas que julguei necessárias, e de todas obtive resposta satisfatória.

Tomei conhecimento de que a informação ou explicação que me foi prestada versou os objetivos e os métodos. Além disso, foi-me afirmado que tenho o direito de recusar a todo o tempo a minha participação no estudo, sem que isso possa ter como efeito qualquer prejuízo pessoal.

Foi-me ainda assegurado que os registos em suporte papel e/ou digital (sonoro e de imagem) serão confidenciais e utilizados única e exclusivamente para o estudo em causa, sendo guardados em local seguro durante a pesquisa e destruídos após a sua conclusão.

Por isso, consinto em participar no estudo em causa.

Data: ____/____/20__

Assinatura do participante no projeto: _____

O Investigador responsável:

Nome: Pedro Filipe Araújo Sousa

Assinatura:

Universidade Fernando Pessoa

Questionário I – Sobre o inquirido e o departamento criativo

Complete ou assinale com um X as respostas que correspondem á sua situação.

1. Sexo:

Masculino ☐ Feminino ☐

2. Idade: ____ anos

3. Grau de escolaridade:

4. Anos de experiência no meio publicitário:

5. Qual a resposta que melhor se adequa à sua situação laboral?

a) Sou freelancer

☐

b) Trabalho no departamento criativo de uma empresa de pequena dimensão
(Até 10 funcionários)

☐

c) Trabalho no departamento criativo de uma empresa de média/ grande
dimensão (Mais de 10 funcionários)

☐

Se respondeu a) passe para a questão 1. do Questionário II.

6. Por quantas pessoas é composto o departamento criativo da empresa em que trabalha?

7. Qual é a sua função no departamento criativo?

Questionário II – Sobre o processo criativo

1. Por favor explique por fases como se desenrola, normalmente, o processo criativo desde que recebe um briefing até à resolução do trabalho.

2. No quadro seguinte descrevemos algumas das técnicas de impulsionamento da criatividade. Por favor, assinale com X a frequência com que as utiliza.

	Nunca	Às vezes	Muitas vezes
Técnica A – Em grupo, os participantes usam diversos pensamentos e ideias para gerar novas soluções, sendo permitido exprimir oralmente qualquer pensamento que vier à mente.			
Técnica B – Em grupo, os participantes expõe as suas ideias anonimamente por escrito num papel ou em cartões e no final discute-se o que foi escrito.			
Técnica C – Em grupo, os participantes escrevem o sujeito/objeto em análise no centro da página, salientando-o; desenha-se ramificações a partir destas, utilizando diferentes cores, com conceitos ou ideias interligadas.			
Técnica D – Os participantes criam uma caixa morfológica/matriz bidimensional que contém todas as potenciais soluções para um problema e depois analisam todas essas soluções minuciosamente.			

<p>Técnica E –</p> <p>Em grupo, expõe-se o grupo ao problema e tenta-se, em conjunto, chegar à solução. Nesta técnica, e em comparação com a “Técnica A”, encoraja-se o criticismo das ideias que aparecerem.</p>			
--	--	--	--

- 3. As técnicas descritas no quadro anterior são, agora, apresentadas com a sua usual designação na literatura da especialidade. Por favor, assinale com X, a resposta que mais se adequa à sua situação.**

	Desconhecia	Conhecia
A - Brainstorming		
B - Brainwriting		
C - Mindmap		
D - Análise Morfológica		
E - Synectics		

- 4. Utiliza alguma técnica que não tenha sido mencionada?**

Sim ☐

Não ☐

Obrigado pela participação no estudo.

Apêndice 2

Anos de experiência x Processo Criativo

Tabulação cruzada AnosExperiência*\$ProcessoCriativo

			EscolhasProcessoCriativo ^a		
			Análise Briefing	Ouvir o cliente	Reunião com departamento de estratégia
AnosExperiência	1	Contagem	3	0	0
	5	Contagem	2	0	0
	6	Contagem	1	0	0
	8	Contagem	1	0	0
	9	Contagem	1	0	1
	13	Contagem	1	0	0
	16	Contagem	0	0	0
	19	Contagem	0	0	0
	20	Contagem	2	1	0
	22	Contagem	1	0	0
	26	Contagem	1	0	0
	30	Contagem	1	0	0
Total		Contagem	14	1	1

Tabulação cruzada AnosExperiência*\$ProcessoCriativo

			EscolhasProcessoCriativo ^a		
			Discussão do briefing em grupo (debrief)	Definição do problema/Tirar dúvidas	Aferir as restrições do cliente
AnosExperiência	1	Contagem	2	0	0
	5	Contagem	0	0	0
	6	Contagem	0	0	0
	8	Contagem	0	0	0
	9	Contagem	0	0	0
	13	Contagem	0	0	0
	16	Contagem	0	0	0
	19	Contagem	0	0	0
	20	Contagem	1	2	1
	22	Contagem	0	0	0

	26	Contagem	0	1	0
	30	Contagem	0	0	0
Total		Contagem	3	3	1

Tabulação cruzada AnosExperiência*\$ProcessoCriativo

			EscolhasProcessoCriativo ^a		
			Estudo do mercado do cliente	Pesquisa e estudo do cliente e da proposta em questão	Pesquisa da concorrência
AnosExperiência	1	Contagem	0	0	0
	5	Contagem	0	0	0
	6	Contagem	0	0	1
	8	Contagem	0	1	0
	9	Contagem	0	0	0
	13	Contagem	0	0	0
	16	Contagem	0	0	0
	19	Contagem	0	0	0
	20	Contagem	1	0	0
	22	Contagem	0	0	0
	26	Contagem	0	0	0
	30	Contagem	0	0	0
Total		Contagem	1	1	1

Tabulação cruzada AnosExperiência*\$ProcessoCriativo

			EscolhasProcessoCriativo ^a		
			Pesquisa de informação	Cruzamento e análise de informação	Comparação de conteúdos
AnosExperiência	1	Contagem	4	0	1
	5	Contagem	2	1	0
	6	Contagem	0	0	0
	8	Contagem	0	0	0
	9	Contagem	1	0	0
	13	Contagem	1	0	0
	16	Contagem	1	0	0
	19	Contagem	1	0	0
	20	Contagem	0	0	0
	22	Contagem	1	0	0
	26	Contagem	0	0	0

30	Contagem	1	0	0
Total	Contagem	12	1	1

Tabulação cruzada AnosExperiência*\$ProcessoCriativo

			EscolhasProcessoCriativo ^a			
			Brainstorming (Em grupo/individual)	Criação de listas com palavras- chave	Esboço	Seleção da melhor(es) ideia(s)
AnosExperiência	1	Contagem	4	1	0	2
	5	Contagem	2	0	1	1
	6	Contagem	0	0	1	0
	8	Contagem	0	0	0	0
	9	Contagem	0	0	0	0
	13	Contagem	0	0	1	0
	16	Contagem	1	0	0	0
	19	Contagem	1	0	0	0
	20	Contagem	2	0	0	0
	22	Contagem	1	0	0	0
	26	Contagem	1	0	0	0
	30	Contagem	1	0	0	0
	Total	Contagem	13	1	3	3

Tabulação cruzada AnosExperiência*\$ProcessoCriativo

			EscolhasProcessoCriativo ^a		
			Concretização da ideia em imagens/palavras	Apresentação interna (Diretor criativo e/ou ao contato)	Alterações
AnosExperiência	1	Contagem	0	1	0
	5	Contagem	0	2	2
	6	Contagem	0	0	1
	8	Contagem	0	0	0
	9	Contagem	0	0	0
	13	Contagem	0	1	1
	16	Contagem	0	0	0
	19	Contagem	1	0	0
	20	Contagem	0	0	0
	22	Contagem	0	0	0
	26	Contagem	0	1	1
	30	Contagem	0	0	0

Total	Contagem	1	5	5
-------	----------	---	---	---

Tabulação cruzada AnosExperiência*\$ProcessoCriativo

			EscolhasProcessoCriativo ^a			
			Maquetização/Exe cução	Apresentação ao cliente	Aprovação	Revisão
AnosExperiência	1	Contagem	3	2	0	0
	5	Contagem	2	3	1	0
	6	Contagem	0	1	0	0
	8	Contagem	1	0	1	0
	9	Contagem	1	0	0	0
	13	Contagem	1	1	1	1
	16	Contagem	1	0	0	0
	19	Contagem	1	0	0	0
	20	Contagem	2	2	0	0
	22	Contagem	1	1	1	0
	26	Contagem	1	1	0	0
	30	Contagem	1	0	0	0
Total			15	11	4	1

Tabulação cruzada AnosExperiência*\$ProcessoCriativo

			EscolhasProcessoCriativo ^a		
			Arte-Final	Produção/Implementaç ão	
AnosExperiência	1	Contagem	0	2	4
	5	Contagem	2	1	3
	6	Contagem	1	0	1
	8	Contagem	1	1	1
	9	Contagem	0	0	1
	13	Contagem	1	0	1
	16	Contagem	0	0	1
	19	Contagem	0	0	1
	20	Contagem	2	2	3
	22	Contagem	0	0	1
	26	Contagem	1	0	1
	30	Contagem	0	0	1
Total			8	6	19

Porcentagens e totais têm replicantes como base.

- a. Grupo de dicotomia tabulado no valor 1.

Apêndice 3

Escolaridade x Processo Criativo

Tabulação cruzada Escolaridade*\$ProcessoCriativo

			EscolhasProcessoCriativo ^a		
			Análise Briefing	Ouvir o cliente	Reunião com departamento de estratégia
Escolaridade	Curso Superior	Contagem	1	0	0
	Licenciatura	Contagem	11	1	1
	Mestrado	Contagem	1	0	0
	Pós-Graduação	Contagem	1	0	0
Total		Contagem	14	1	1

Tabulação cruzada Escolaridade*\$ProcessoCriativo

			EscolhasProcessoCriativo ^a		
			Discussão do briefing em grupo (debrief)	Definição do problema/Tirar dúvidas	Aferir as restrições do cliente
Escolaridade	Curso Superior	Contagem	0	0	0
	Licenciatura	Contagem	3	2	1
	Mestrado	Contagem	0	1	0
	Pós-Graduação	Contagem	0	0	0
Total		Contagem	3	3	1

Tabulação cruzada Escolaridade*\$ProcessoCriativo

			EscolhasProcessoCriativo ^a		
			Estudo do mercado do cliente	Pesquisa e estudo do cliente e da proposta em questão	Pesquisa da concorrência
Escolaridade	Curso Superior	Contagem	0	0	0
	Licenciatura	Contagem	1	1	1
	Mestrado	Contagem	0	0	0
	Pós-Graduação	Contagem	0	0	0
Total		Contagem	1	1	1

Tabulação cruzada Escolaridade*\$ProcessoCriativo

			EscolhasProcessoCriativo ^a		
--	--	--	---------------------------------------	--	--

			Pesquisa de informação	Cruzamento e análise de informação	Comparação de conteúdos
Escolaridade	Curso Superior	Contagem	2	0	0
	Licenciatura	Contagem	9	0	1
	Mestrado	Contagem	0	0	0
	Pós-Graduação	Contagem	1	1	0
Total		Contagem	12	1	1

Tabulação cruzada Escolaridade*\$ProcessoCriativo

			EscolhasProcessoCriativo ^a		
			Brainstorming (Em grupo/individual)	Criação de listas com palavras-chave	Esboço
Escolaridade	Curso Superior	Contagem	2	0	0
	Licenciatura	Contagem	9	1	2
	Mestrado	Contagem	1	0	0
	Pós-Graduação	Contagem	1	0	1
Total		Contagem	13	1	3

Tabulação cruzada Escolaridade*\$ProcessoCriativo

			EscolhasProcessoCriativo ^a		
			Seleção da melhor(es) ideia(s)	Concretização da ideia em imagens/palavras	Apresentação interna (Diretor criativo e/ou ao contato)
Escolaridade	Curso Superior	Contagem	0	0	0
	Licenciatura	Contagem	2	1	4
	Mestrado	Contagem	0	0	1
	Pós-Graduação	Contagem	1	0	0
Total		Contagem	3	1	5

Tabulação cruzada Escolaridade*\$ProcessoCriativo

			EscolhasProcessoCriativo ^a		
			Alterações	Maquetização/Exec ução	Apresentação ao cliente
Escolaridade	Curso Superior	Contagem	0	2	0
	Licenciatura	Contagem	3	11	9
	Mestrado	Contagem	1	1	1
	Pós-Graduação	Contagem	1	1	1
Total		Contagem	5	15	11

Tabulação cruzada Escolaridade*\$ProcessoCriativo

			EscolhasProcessoCriativo ^a			
			Aprovação	Revisão	Arte-Final	Produção/Implementação
Escolaridade	Curso Superior	Contagem	0	0	0	0
	Licenciatura	Contagem	3	1	6	6
	Mestrado	Contagem	0	0	1	0
	Pós-Graduação	Contagem	1	0	1	0
Total		Contagem	4	1	8	6

Tabulação cruzada Escolaridade*\$ProcessoCriativo

			Total
Escolaridade	Curso Superior	Contagem	2
	Licenciatura	Contagem	15
	Mestrado	Contagem	1
	Pós-Graduação	Contagem	1
Total		Contagem	19

Porcentagens e totais têm replicantes como base.

a. Grupo de dicotomia tabulado no valor 1.

Apêndice 4

Sexo x Processo Criativo

Tabulação cruzada Sexo*\$ProcessoCriativo

			EscolhasProcessoCriativo ^a			
			Análise Briefing	Ouvir o cliente	Reunião com departamento de estratégia	Discussão do briefing em grupo (debrief)
Sexo	Masculino	Contagem	9	1	0	1
	Feminino	Contagem	5	0	1	2
Total		Contagem	14	1	1	3

Tabulação cruzada Sexo*\$ProcessoCriativo

			EscolhasProcessoCriativo ^a			
			Definição do problema/Tirar dúvidas	Aferir as restrições do cliente	Estudo do mercado do cliente	Pesquisa e estudo do cliente e da proposta em questão
Sexo	Masculino	Contagem	3	1	1	0
	Feminino	Contagem	0	0	0	1
Total		Contagem	3	1	1	1

Tabulação cruzada Sexo*\$ProcessoCriativo

			EscolhasProcessoCriativo ^a			
			Pesquisa da concorrência	Pesquisa de informação	Cruzamento e análise de informação	Comparação de conteúdos
Sexo	Masculino	Contagem	0	7	1	0
	Feminino	Contagem	1	5	0	1
Total		Contagem	1	12	1	1

Tabulação cruzada Sexo*\$ProcessoCriativo

			EscolhasProcessoCriativo ^a			
			Brainstorming (Em grupo/individual)	Criação de listas com palavras-chave	Esboço	Seleção da melhor(es) ideia(s)
Sexo	Masculino	Contagem	10	0	1	2
	Feminino	Contagem	3	1	2	1

Total	Contagem	13	1	3	3
-------	----------	----	---	---	---

Tabulação cruzada Sexo*\$ProcessoCriativo

			EscolhasProcessoCriativo ^a			
			Concretização da ideia em imagens/palavras	Apresentação interna (Diretor criativo e/ou ao contato)	Alterações	Maquetização/Execução
Sexo	Masculino	Contagem	0	4	3	9
	Feminino	Contagem	1	1	2	6
Total		Contagem	1	5	5	15

Tabulação cruzada Sexo*\$ProcessoCriativo

			EscolhasProcessoCriativo ^a			
			Apresentação ao cliente	Aprovação	Revisão	Arte-Final
Sexo	Masculino	Contagem	9	2	0	5
	Feminino	Contagem	2	2	1	3
Total		Contagem	11	4	1	8

Tabulação cruzada Sexo*\$ProcessoCriativo

			EscolhasProcessoCriativo ^a	Total
			Produção/Implementação	
Sexo	Masculino	Contagem	4	12
	Feminino	Contagem	2	7
Total		Contagem	6	19

Porcentagens e totais têm replicantes como base.

a. Grupo de dicotomia tabulado no valor 1.

Apêndice 5

Tamanho da empresa (b: menos de 10 funcionários; c: mais de 10 funcionários) x
Processo Criativo

Tabulação cruzada Item1*\$ProcessoCriativo

			EscolhasProcessoCriativo ^a	
			Análise Briefing	Ouvir o cliente
Qual a resposta que melhor se	b) empresa pequena dimensão	Contagem	5	1
adequa à sua situação laboral?	c) empresa maior dimensão	Contagem	9	0
Total		Contagem	14	1

Tabulação cruzada Item1*\$ProcessoCriativo

			EscolhasProcessoCriativo ^a	
			Reunião com departamento de estratégia	Discussão do briefing em grupo (debrief)
Qual a resposta que melhor se	b) empresa pequena dimensão	Contagem	0	3
adequa à sua situação laboral?	c) empresa maior dimensão	Contagem	1	0
Total		Contagem	1	3

Tabulação cruzada Item1*\$ProcessoCriativo

			EscolhasProcessoCriativo ^a	
			Definição do problema/Tirar dúvidas	Aferir as restrições do cliente
Qual a resposta que melhor se	b) empresa pequena dimensão	Contagem	2	1
adequa à sua situação laboral?	c) empresa maior dimensão	Contagem	1	0
Total		Contagem	3	1

Tabulação cruzada Item1*\$ProcessoCriativo

			EscolhasProcessoCriativo ^a	
			Estudo do mercado do cliente	Pesquisa e estudo do cliente e da proposta em questão
Qual a resposta que melhor se	b) empresa pequena dimensão	Contagem	1	0
adequa à sua situação laboral?	c) empresa maior dimensão	Contagem	0	1
Total		Contagem	1	1

Tabulação cruzada Item1*\$ProcessoCriativo

		EscolhasProcessoCriativo ^a	
		Pesquisa da concorrência	Pesquisa de informação
Qual a resposta que melhor se adequa à sua situação laboral?	b) empresa pequena dimensão	0	4
	c) empresa maior dimensão	1	8
Total	Contagem	1	12

Tabulação cruzada Item1*\$ProcessoCriativo

		EscolhasProcessoCriativo ^a	
		Cruzamento e análise de informação	Comparação de conteúdos
Qual a resposta que melhor se adequa à sua situação laboral?	b) empresa pequena dimensão	1	1
	c) empresa maior dimensão	0	0
Total	Contagem	1	1

Tabulação cruzada Item1*\$ProcessoCriativo

		EscolhasProcessoCriativo ^a	
		Brainstorming (Em grupo/individual)	Criação de listas com palavras-chave
Qual a resposta que melhor se adequa à sua situação laboral?	b) empresa pequena dimensão	6	1
	c) empresa maior dimensão	7	0
Total	Contagem	13	1

Tabulação cruzada Item1*\$ProcessoCriativo

		EscolhasProcessoCriativo ^a	
		Esboço	Seleção da melhor(es) ideia(s)
Qual a resposta que melhor se adequa à sua situação laboral?	b) empresa pequena dimensão	1	3
	c) empresa maior dimensão	2	0
Total	Contagem	3	3

Tabulação cruzada Item1*\$ProcessoCriativo

	EscolhasProcessoCriativo ^a
--	---------------------------------------

		Concretização da ideia em imagens/palavras	Apresentação interna (Diretor criativo e/ou ao contato)
Qual a resposta que melhor se adequa à sua situação laboral?	b) empresa pequena dimensão	0	0
	c) empresa maior dimensão	1	5
Total	Contagem	1	5

Tabulação cruzada Item1*\$ProcessoCriativo

		EscolhasProcessoCriativo ^a	
		Alterações	Maquetização/Execução
Qual a resposta que melhor se adequa à sua situação laboral?	b) empresa pequena dimensão	1	5
	c) empresa maior dimensão	4	10
Total	Contagem	5	15

Tabulação cruzada Item1*\$ProcessoCriativo

		EscolhasProcessoCriativo ^a	
		Apresentação ao cliente	Aprovação
Qual a resposta que melhor se adequa à sua situação laboral?	b) empresa pequena dimensão	4	1
	c) empresa maior dimensão	7	3
Total	Contagem	11	4

Tabulação cruzada Item1*\$ProcessoCriativo

		EscolhasProcessoCriativo ^a	
		Revisão	Arte-Final
Qual a resposta que melhor se adequa à sua situação laboral?	b) empresa pequena dimensão	0	3
	c) empresa maior dimensão	1	5
Total	Contagem	1	8

Tabulação cruzada Item1*\$ProcessoCriativo

		EscolhasProcessoCriativo ^a	Total
		Produção/Implementação	
Qual a resposta que melhor se adequa à sua situação laboral?	b) empresa pequena dimensão	4	7
	c) empresa maior dimensão	2	12
Total	Contagem	6	19

Porcentagens e totais têm replicantes como base.

a. Grupo de dicotomia tabulado no valor 1.

Apêndice 6

Correlações

		AnosE xperiê ncia	Análise e Briefin g	Ouvir o cliente	Reuniã o com departa mento de estraté gia	Discus são do briefin g em grupo (debrie f)	Definiç ão do proble ma/Tir ar dúvida s	Aferir as restricç ões do cliente	Estudo do mercado do cliente	Pesqui sa e estudo do cliente e da propost a em questã o	Pesqui sa da concor rência
AnosExperiê ncia	Correlação de Pearson	1	-,013	,207	-,078	-,222	,476*	,207	,207	-,104	-,156
	Sig. (2 extremidade s)		,957	,394	,752	,360	,039	,394	,394	,673	,525
	N	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19

		Pesqui sa de inform ação	Cruza mento e análise de inform ação	Comp aração de conteú dos	Brains tormin g (Em grupo/ indivíd ual)	Criaçã o de listas com palavr as- chave	Esb oço	Seleçã o da melhor (es) ideia(s)	Concr etizaçã o da ideia em image ns/pala vras	Aprese ntação interna (Diret or criativ o e/ou ao contat o)	Alter açõe s	Maque tizaçã o/Exec ução
AnosExperiê ncia	Correlação de Pearson	-,252	-,182	-,285	,137	-,285	-,191	-,460*	,182	-,131	-,066	,227
	Sig. (2 extremidad es)	,298	,457	,237	,576	,237	,435	,047	,457	,592	,789	,349
	N	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19

		Apresentação ao cliente	Aprovação	Revisão	Arte-Final	Produção/Imp lementação
AnosExperiência	Correlação de Pearson	-,094	,000	,026	,082	-,212

Sig. (2 extremidades)	,702	1,000	,916	,738	,384
N	19	19	19	19	19

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Apêndice 7

Correlações

		Escola ridade	Análise e Briefing	Ouvir o cliente	Reunião com departamento de estratégia	Discussão do briefing em grupo (debrief)	Definição do problema/Tirar dúvidas	Aferir as restrições do cliente	Estudo do mercado do cliente	Pesquisa e estudo do cliente e da proposta em questão	Pesquisa da concorrência
Escolaridade	Correlação de Pearson	1	,250	-,021	-,021	-,038	,201	-,021	-,021	-,021	-,021
	Sig. (2 extremidades)		,303	,934	,934	,878	,409	,934	,934	,934	,934
	N	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19

		Pesquisa de informação	Cruzamento e análise de informação	Comparação de conteúdos	Brainstorming (Em grupo/ individual)	Criação de listas com palavras-chave	Esboço	Seleção da melhor (es) ideia(s)	Concretização da ideia em imagens/palavras	Apresentação interna (Diretor criativo e/ou ao contato)	Alterações	Maquetização/Execução
Escolaridade	Correlação de Pearson	-,114	,759**	-,021	,059	-,021	,440	,440	-,021	,146	,541*	,045
	Sig. (2 extremidades)	,642	,000	,934	,810	,934	,060	,060	,934	,552	,017	,855

N	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

		Apresentação ao cliente	Aprovação	Revisão	Arte-Final	Produção/Imp lementação
Escolaridade	Correlação de Pearson	,427	,382	-,021	,455	-,059
	Sig. (2 extremidades)	,068	,106	,934	,051	,810
	N	19	19	19	19	19

**, A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

*, A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Apêndice 8

Correlações										
	Qual a resposta a que melhor se adequa à sua situação o laboral?	Análise e Briefing	Ouvir o cliente	Reunião com departamento de estratégia	Discussão do briefing em grupo (debriefing)	Definição do problema/Tirar dúvidas	Aferir as restrições do cliente	Estudo do mercado do cliente	Pesquisa e estudo do cliente e da proposta em questão	Pesquisa da concorrência
Qual a resposta que melhor se adequa à sua situação laboral?	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	1 ,039 ,874 19	-,309 ,199 19	,180 ,461 19	-,567* ,011 19	-,268 ,268 19	-,309 ,199 19	-,309 ,199 19	,180 ,461 19	,180 ,461 19

	Pesqui sa de inform ação	Cruza mento e análise de inform ação	Comp aração de conteú dos	Brains tormin g (Em grupo/ indivíd ual)	Criaçã o de listas com palavr as- chave	Esb oço	Seleçã o da melhor (es) ideia(s)	Concr etizaçã o da ideia em image ns/pala vras	Aprese ntação interna (Diret or criativ o e/ou ao contat o)	Alter ações	Maque tizaçã o/Exec ução
Qual a Correlação de Pearson	,095	-,309	-,309	-,284	-,309	,031	-,567*	,180	,456*	,209	,141
melhor se Sig. (2											
adequa à sua extremidad	,698	,199	,199	,238	,199	,898	,011	,461	,049	,391	,565
situação es)											
laboral? N	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19

	Apresentação ao cliente	Aprovação	Revisão	Arte-Final	Produção/Imp lementação
Qual a resposta que Correlação de Pearson	,012	,127	,180	-,012	-,420
melhor se adequa à sua Sig. (2 extremidades)	,962	,605	,461	,962	,073
situação laboral? N	19	19	19	19	19

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Anexo

Anexo 1

Table 2. Advertising creative process stages by interviewee matrix.

Advertising creative process stage	Account management (AM) interviewee																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1. Brand review-Need identification	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0
2. Develop Advertising Brief	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0
3. Client Brief to Agency	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4. Agency internal de-brief: review of Client Brief	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5. Strategy Presentation to Client	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6. Chemistry Meeting	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7. Write Creative Brief	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1
8. Creative Brief sent for Client approval	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1
9. Creative Surgery	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0
10. Brief Creative Teams	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0
11. Set up War Room	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12. Develop Creative Ideas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
13. Creatives present Ideas to Creative Director	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0
14. WIP	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0
15. Qual ad pre-tests (Agency)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
16. Tissue Session	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0
17. Agency continues to develop creative	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0
18. Agency presents creative to client	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
19. Client internal consultation with stakeholders	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
20. Creative route approved by Client	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
21. Qual ad pre-testing	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0
22. Client & Agency discuss revisions after pre-testing	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0
23. Quant ad pre-testing	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
24. Proceed to production	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0